

Hoe verloopt de verspreiding van een innovatieve management methode binnen één specifieke organisatie? Drift, Sociopsychological and Technoeconomic Forces bij Rabobank Nederland

How is the diffusion of an innovative management method within a single specific organization? Drift, Sociopsychological and Technoeconomic Forces at Rabobank Nederland

-

De verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland

The diffusion of Lean within Rabobank Nederland



Hans Klabbers

850461992

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Managementwetenschappen
Opleiding : Master of Science in Management

Begeleider/examinator : P. Kamminga

Medebeoordelaar : D. Veneklaas Slots

2 september, 2014

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die is geschreven ter afronding van de studie Managementwetenschappen aan de Open Universiteit. De scriptie betreft een analyse van de verspreiding van een innovatieve managementmethode binnen een enkele organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd als een casestudy bij Rabobank Nederland. Bij Rabobank Nederland is onderzocht hoe Lean als innovatieve management methode zich verspreid door de organisatie.

Ik wil graag alle personen bedanken die hebben bijgedragen aan dit onderzoek. Hierbij denk ik in eerste instantie aan alle betrokkenen die hun medewerking hebben verleend aan de interviews. Daarnaast wil ik John Maes in het bijzonder bedanken voor zijn waardevolle inbreng. Naast zijn bijdrage in een interview heeft hij mij op weg geholpen met achtergrondinformatie over Lean, zowel buiten als binnen de Rabobank.

Hierbij wil ik ook graag Diana Veneklaas Slots bedanken voor de begeleiding vanuit de Open Universiteit bij de totstandkoming van deze scriptie. Je commentaar is waardevol gebleken om de kwaliteit van deze scriptie naar een hoger plan te tillen.

Tot slot wil ik mijn vrouw en kinderen bedanken voor het geduld dat zij getoond hebben in de afgelopen zeven jaren dat ik met mijn studie aan de Open Universiteit bezig was, jullie hebben mij in de uren dat ik ermee bezig was moeten missen. Christie, Amber & Karlijn – bedankt.

Hans Klabbers

Breda, 2 september 2014

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
Inleiding.....	4
Aanleiding en probleemstelling.....	4
Onderzoeksgebied.....	4
Onderwerp	5
Probleemstelling.....	5
Wetenschappelijke relevantie.....	5
Methode van onderzoek	6
Onderzoeksvragen.....	6
Onderzoek	7
Literatuuronderzoek.....	9
Invloedrijke perspectieven op MACC	9
Contingency theory	9
Interpretive approach	9
Institutional approach	10
Agency theory	10
Structuration theory.....	10
Actor-network theory.....	10
NIE	12
NIS	12
OIE	13
Verspreiding van innovaties.....	13
Management fashion	13
Het gewijzigde model van Abrahamson.....	17
Toepasbaarheid van het gewijzigde model van abrahamson	19
Onderzoeksverantwoording.....	21
Uitgangspunten wetenschappelijk onderzoek.....	21
Wetenschappelijke relevantie.....	21
Systematisch.....	22
Controleerbaar	22

Objectief	22
Betrouwbaar.....	23
Onderzoekstrategie.....	23
Casestudy	23
Validiteit	25
Interviews	26
Documentatie.....	27
Methodologische issues	27
Resultaten casestudy.....	29
Rabobank Nederland.....	29
Lean context	31
Historie van Lean bij Rabobank	31
Bronnen	31
Interviews	33
IA – 1.....	33
IA – 2.....	33
IA – 3.....	33
LCC – 1	33
LCC – 2	34
LCC – 3	34
LCC – 4	34
LCC – 5	34
Analyse	34
Drift.....	36
Sociopsychological and Technoeconomic Forces.....	38
Conclusies, discussie en aanbevelingen	49
Conclusies.....	49
Drift.....	49
Isomorfie	50
Discussie	51
Uitbreiding van de theorie	53
Aanbevelingen voor de praktijk	53
Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	54

Reflectie op dit onderzoek	54
Literatuurlijst	56
Bijlage 1 – Additionele interviewvragen	60
Bijlage 2 – Signaaltermen	62

Samenvatting

Deze scriptie handelt over de verspreiding van een management innovatie binnen een enkele onderneming. De centrale probleemstelling in deze scriptie is:

Hoe verloopt de verspreiding van een innovatieve management methode binnen één specifieke organisatie?

Om een antwoord te vinden op deze centrale probleemstelling is een onderzoek uitgevoerd bij Rabobank Nederland naar de verspreiding van Lean. Lean is in deze context de management innovatie. Het onderzoek is uitgevoerd als meesterstuk ter afronding van de studie Managementwetenschappen afstudeerrichting Management Accounting Control Change (MACC). Er is veel onderzoek gedaan naar de verspreiding van management innovaties in markten voor management innovaties. Er is onderzoek gedaan naar factoren die change processen frustreren of bevorderen. Er is echter nauwelijks onderzoek beschikbaar naar de verspreiding van management innovaties binnen ondernemingen. Dit onderzoek is een bijdrage om deze lacune in wetenschappelijke kennis te dichten.

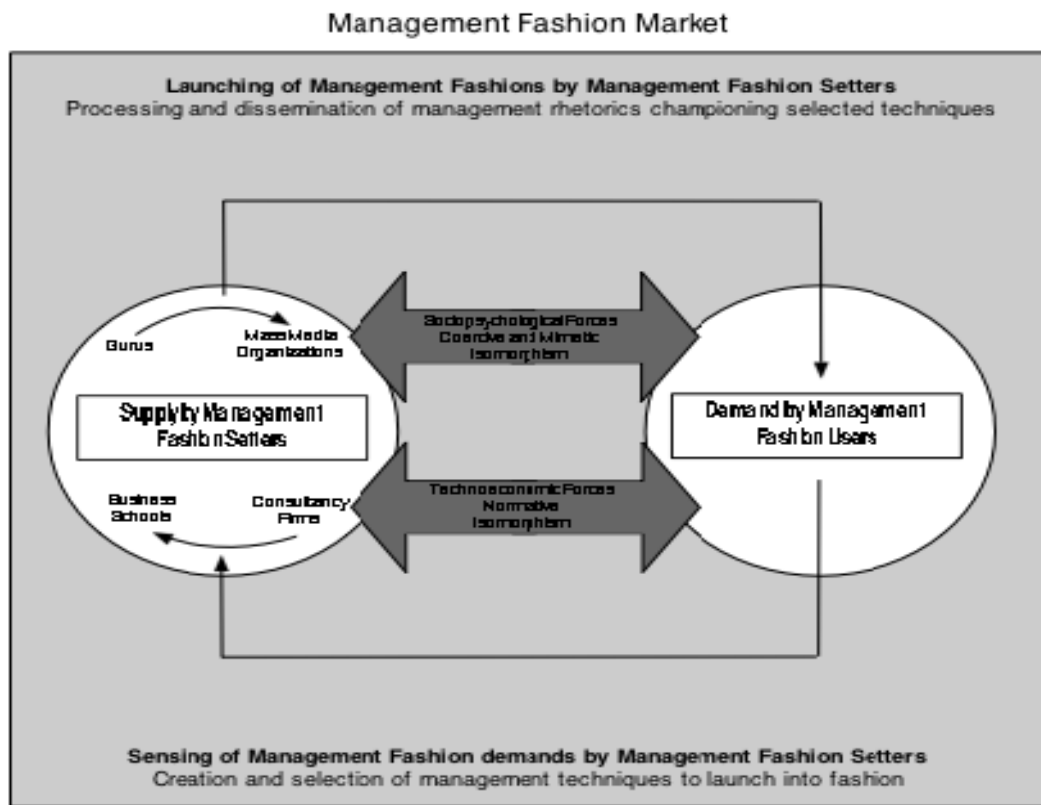
Ter beantwoording van de centrale probleemstelling zijn er drie onderzoeksvragen geformuleerd.

1. Hoe is de verspreiding van Lean verlopen en welke ‘Sociopsychological and Technoeconomic Forces’ zijn daarbij geconstateerd?
2. Wordt Lean als begrip binnen de context van Rabobank Nederland door alle actoren op dezelfde wijze ingevuld en gebruikt?
3. Hoe is de implementerende afdeling met Lean in contact gekomen?

Het onderzoek wordt uitgevoerd als casestudy binnen Rabobank Nederland, waarbij personen uit drie organisatieonderdelen (zogenaamde directoraten) zijn geïnterviewd. Er is bewust gekozen voor drie directoraten om te borgen dat er voldoende representativiteit is. Er is voor een casestudy gekozen, omdat casestudy onderzoek met name geschikt is voor onderzoek waar de context niet te scheiden is van het fenomeen dat wordt onderzocht. Onderzoek naar innovatieve management methoden heeft bij uitstek het karakter dat de innovatieve management methode niet te scheiden is van de context waarin deze wordt ingezet. Voor deze casestudy zijn acht personen geïnterviewd. Van deze acht personen zijn er drie manager van een Lean implementerende afdeling en vijf zijn medewerker van het Lean Competence Center. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode mei/juni 2014. Het onderzoek is systematisch aangepakt, waarbij er vooraf een plan is gemaakt waarin de volgende aspecten zijn beschreven: onderwerp, probleemstelling, onderzoeksvragen en onderzoeksopzet.

Het literatuuronderzoek dat deel uitmaakt van dit onderzoek geeft inzicht in de wetenschappelijke kennis die beschikbaar is met betrekking tot de verspreiding van innovatieve management methoden. In het literatuuronderzoek staat een model centraal dat in 1996 door Abrahamson is ontwikkeld en beschreven in zijn artikel Management Fashion dat werd gepubliceerd in het wetenschappelijke blad *Academy of Management Review*. In dit model ontbreken volgens de onderzoeker een tweetal aspecten. Het model is door de onderzoeker aangepast door deze aspecten

toe te voegen en een meer prominente plaats te geven in het model. Het eerste aspect dat is toegevoegd is drift om aan te duiden dat het proces van verspreiding van een innovatie niet lineair verloopt. Het tweede aspect dat is toegevoegd is isomorfie als onderdeel van Sociopsychological and Technoeconomic Forces. Tevens hebben deze krachten een meer prominente plaats in het model gekregen. Om het model van toepassing te laten zijn moet de notie van een internationale markt voor management innovaties worden losgelaten. De onderzoeker beargumenteert waarom het model in een beperktere markt setting van toepassing is. Het aangepaste model ziet er als volgt uit.



Het model zelf vindt zelf zijn basis in NIE (New Institutional Economics). In het literatuuronderzoek wordt dit model in bestaande theorieën ingebed.

De casestudy organisatie is Rabobank Nederland. Bij de resultaten van de casestudy is kort de historie van deze organisatie beschreven. Lean is als context een belangrijk aspect in dit onderzoek. Lean wordt vaak een management filosofie genoemd en kent de volgende karakteristieken (Bowen & Youngdahl, 1998):

- Verminderen van prestatie trade-offs (massa productie versus stuks productie).
- Implementeren van pull productie en ervoor zorgen dat het waarde toevoegend proces doorstroomt.
- Elimineren van verspilling in activiteiten van de waardeketen van product ontwerp tot en met product levering.
- Vergroten customer focus en betrekken van de customer in de product ontwikkeling en het product leveringsproces.
- Empowerment van teams en medewerkers.

Naast de interviews als bronnen voor de casestudy is ook gebruikt gemaakt van het Raboweb (een intranet dat voor alle medewerkers raadpleegbaar is) en de Lean Community (alleen raadpleegbaar na toegekende autorisatie). De geïnterviewde medewerkers hebben op het eerste verzoek om deel te nemen positief gereageerd.

De casestudy levert de volgende resultaten op als antwoord op de centrale probleemstelling.

De casestudy toont duidelijk aan dat er sprake is van coercive, mimetic en normative isomorfisme. Er is één manager die aangeeft dat de druk om te voldoen aan de verwachtingen van de omgeving een rol heeft gespeeld, vandaar de conclusie dat coercive isomorfisme een rol speelt. Een andere manager verwijst naar wat de concurrenten van Rabobank doen met Lean en dat is een duidelijke aanwijzing dat er sprake is van mimetic isomorfisme. Managers maken gebruik van de diensten van consultants en volgen Lean opleidingen, vandaar de conclusie dat er ook sprake is van normative isomorfisme. Isomorfisme speelt dus een rol bij de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland.

Overigens zijn er geen andere Sociopsychological of Technoeconomic Forces geconstateerd in de casestudy. Geen enkele geïnterviewde noemt tijdens het interview één van de Sociopsychological of Technoeconomic Forces die door Abrahamson (1996) in zijn artikel worden genoemd.

Drift is in de casestudy bij Rabobank Nederland geconstateerd. Drift komt voort uit het leerproces dat de managers van implementerende afdelingen doorlopen. Tevens wordt drift gezien bij medewerkers van het Lean Competence Center en daar komt drift voort uit sensemaking.

Managers van afdelingen die Lean implementeerden komen op de volgende manieren in aanraking met Lean: studie, artikelen in vakbladen, via andere afdelingen binnen de bank, een eerder project binnen de bank en consultancy bureaus. Daarmee is aangetoond dat voor de verspreiding van Lean binnen de Rabobank het onderdeel van het model dat gaat over de aanraking met een innovatie geldig is.

De resultaten van dit onderzoek hebben alleen betrekking op de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland. Dit onderzoek zou moeten worden herhaald bij andere organisaties en met andere innovatieve management methoden om een meer generieke uitspraak te kunnen doen over de verspreiding van innovatieve management methoden.

Inleiding

Aanleiding en probleemstelling

In de afgelopen jaren heb ik veel literatuur met betrekking tot Management Accounting Control Change mogen bestuderen. Het bestuderen van deze literatuur heeft onder andere geleid tot een beter inzicht in mijn eigen interesse op het gebied van management accounting control change. Op basis van het verkregen inzicht heb ik de keuze gemaakt voor het onderwerp van mijn afstudeeronderzoek. Tijdens de studie managementwetenschappen ben ik geïnteresseerd geraakt in de verspreiding van innovatieve management methoden en wil ik daar meer over te weten komen. Daarom heb ik gekozen voor dit onderzoek naar de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland. Ik heb ervoor gekozen om het onderzoek binnen Rabobank Nederland uit te voeren, omdat ik op de hoogte was van het feit dat Rabobank Nederland een innovatieve management methode aan het implementeren is. En omdat ik als medewerker van Rabobank Nederland verwachtte eenvoudig toegang te hebben of krijgen tot medewerkers die betrokken zijn bij deze implementatie. Lean beschouw ik als een innovatieve management methode. De Lean context binnen Rabobank Nederland is daarmee geschikt om te kunnen dienen als context voor mijn onderzoek.

De studie managementwetenschappen in het algemeen en de zoektocht naar een conceptueel model in het bijzonder heeft inzicht gegeven in mijn eigen natuurlijke denkwijze. Van nature ben ik geneigd om te redeneren vanuit het rationele perspectief. Het is voor mij dus zeer logisch te veronderstellen dat een organisatie een nieuwe werkwijze of methode adopteert omdat deze rationeel gezien beter is dan de oude. Een methode of werkwijze adopteren omdat deze in de mode is, ervaar ik dan ook als een bijzondere reden. In het artikel 'Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations' (Abrahamson, 1991) wordt gesteld dat verspreiding en verwerping van nieuwe management methoden of werkwijzen niet op zuiver rationele gronden plaatsvindt. De lezer dezes zal, gezien mijn hierboven al gememoreerde natuurlijke denkwijze, begrijpen dat dit mijn interesse wekt. Overigens werd ik al eerder met het fenomeen van niet, althans vanuit mijn eigen natuurlijke denkkader, rationeel handelen geconfronteerd in artikelen van diverse wetenschappers (Burns & Scapens, 2000; DiMaggio & Powell, 1983; Lieberman & Asaba, 2006; Scapens, 1994).

Onderzoeksgebied

Het onderzoeksgebied waarbinnen het onderzoek plaats vindt is Management Accounting and Control Change. In dit onderzoeksgebied wordt onderzocht hoe het proces c.q. de processen van de implementatie van management accounting technieken en systemen verloopt. Hierbij ligt de nadruk op deze processen en niet op de management accounting technieken en systemen zelf. Het onderzoeksgebied is multidisciplinair. Er wordt gebruik gemaakt van kennis uit diverse wetenschapsgebieden. Onder andere wordt kennis uit sociologie, psychologie en bedrijfskunde ingezet om deze processen te bestuderen en te begrijpen.

Onderwerp

Het onderwerp van de scriptie is de verspreiding van innovatieve management methoden in organisaties.

Probleemstelling

Hoe verloopt de verspreiding van een innovatieve management methode binnen één specifieke organisatie?

Wetenschappelijke relevantie

In het domein Management Accounting Control Change (MACC) is veel onderzoek gedaan naar change processen binnen organisaties vaak met het doel te komen tot implementatie voorschriften voor te implementeren methoden en technieken. Of om te komen tot een lijst met factoren die change processen bevorderen of frustreren; bijvoorbeeld onderzoek van Innes & Mitchell (1990), Cobb, Helliard, & Innes (1995) en Kasurinen (2002). Daarnaast is er onderzoek naar de verspreiding van innovatieve methoden binnen industrieën. Onder andere het onderzoek van Abrahamson (1991, 1996), Perkmann & Spicer (2008) en DiMaggio et al. (1983) beschrijft de verspreiding van innovaties; Abrahamson (1996) schrijft over de marktwerving die zorgt voor verspreiding en DiMaggio et al. (1983) schrijven over isomorfisme. Isomorfisme is het fenomeen dat organisaties tenderen naar gelijkvormigheid. Er wordt veelal van uitgegaan dat een organisatie een innovatie adopteert of niet adopteert, maar wat er in een organisatie gebeurt en hoe de innovatie zich in die organisatie verspreid blijft onbelicht.

In mijn onderzoek kies ik ervoor om met het model dat Abrahamson (1996) heeft ontwikkeld onderzoek te doen naar de verspreiding van management innovaties. Het model werd door hem ontwikkeld om te beschrijven hoe een innovatie zich middels de markt voor management innovaties verspreid over industrieën. Mijn onderzoek zal zich toespitsen op verspreiding binnen een enkele organisatie, derhalve pas ik het model aan om bruikbaar te zijn voor mijn onderzoek. Een tweetal aspecten worden door mij toegevoegd aan het model van Abrahamson (1996). Dat zijn de aspecten isomorfie en 'drift'. Drift is afkomstig uit de Actor Network Theory en staat voor het verschijnsel dat de betekenis van begrippen die binnen organisaties gebruikt worden in de loop der tijd verandert. De twee aspecten isomorfie en 'drift' zijn mijns inziens belangrijke aspecten bij de verspreiding van een innovatieve management methode binnen een organisatie. In het hoofdstuk 'Literatuuronderzoek' is het conceptueel model van Abrahamson (1996) inclusief de twee toegevoegde aspecten uitgebreid beschreven. Het aangepaste model dat de basis vormt voor dit onderzoek is op de volgende pagina afgebeeld. In dit model hebben de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' een prominentere rol gekregen in het centrum van het model. Deze krachten worden door zowel 'Supply Management Fashion Setters' als door 'Management Fashion Users' ervaren. Tevens is in het model opgenomen dat isomorfisme onderdeel uitmaakt van deze krachten. Door deze toevoegingen is volgens mij het model verbeterd.



Met dit onderzoek wil ik de lacune in kennis over de verspreiding, binnen organisaties, van management innovaties deels invullen.

Methode van onderzoek

Om de probleemstelling te beantwoorden zal er onderzoek worden gedaan naar de verspreiding van Lean¹ binnen Rabobank Nederland.

Bovenstaande probleemstelling wordt beantwoord met de onderstaande set onderzoeksvragen.

Onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1: Hoe is de verspreiding van Lean verlopen en welke 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' zijn daarbij geconstateerd?

Deze onderzoeksvraag zal worden beantwoord met de casestudy. Het resultaat van de casestudy zal gebruikt worden om te bepalen welke 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' er zijn en wat de interactie is van deze krachten met de actoren. De 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' zijn onderdeel van het theoretisch model dat is gebruikt voor dit onderzoek. Deze krachten worden in het hoofdstuk 'Literatuuronderzoek' beschreven. Een voorbeeld van een 'sociopsychological' kracht is de drijfveer van individualiteit en vernieuwing enerzijds en conformiteit en traditionalisme anderzijds. Een voorbeeld van een 'technoeconomic' kracht zijn de macro economische fluctuaties. Actoren zijn in de context van de Actor Network Theory alle objecten (dus zowel personen als dingen) die deelnemen in het netwerk dat onderwerp van onderzoek is.

¹ Lean is een managementfilosofie die zich richt op het realiseren van maximale klantwaarde met zo min mogelijk verspilling.

Onderzoeksvraag 2: Wordt Lean als begrip binnen de context van Rabobank Nederland door alle actoren op dezelfde wijze ingevuld en gebruikt?

Ter beantwoording van deze onderzoeksvraag zal een casestudy worden uitgevoerd. Het resultaat hiervan zal gebruikt worden om te komen tot een uitspraak over 'drift' in de context van Lean bij Rabobank Nederland. Het model dat is gebruikt voor het onderzoek gaat uit van een iteratieve verspreiding van een innovatie. 'Drift' is het kenmerk waarmee beschreven wordt dat er sprake is van een iteratief (in plaats van sequentieel) proces.

Onderzoeksvraag 3: Hoe is de implementerende afdeling met Lean in contact gekomen?

Beantwoording van deze onderzoeksvraag zal eveneens worden gedaan met de casestudy. Het resultaat hiervan wordt gebruikt om te komen tot een uitspraak over de geldigheid van het gewijzigde model van Abrahamson ten aanzien van de verspreiding van innovatieve management methoden binnen organisaties. Deze vraag heeft met name betrekking op de linker cirkel van het model van Abrahamson (zie het hoofdstuk 'Literatuuronderzoek' voor het model).

Onderzoek

Het onderzoek zal een kwalitatief onderzoek zijn waarbij gezocht wordt naar aspecten die een rol spelen bij de verspreiding van management innovaties binnen organisaties. De theoretische basis voor dit onderzoek is een model dat door Abrahamson (1996) werd ontwikkeld en dat door mij is aangepast, zodat het model inzetbaar is voor onderzoek naar de verspreiding van een innovatieve management methode binnen een enkele organisatie. Dit onderzoek zal uitgevoerd worden als één casestudy bij Rabobank Nederland. In het hoofdstuk 'Literatuuronderzoek' wordt in de paragraaf 'Management fashion' het originele model van Abrahamson (1996) beschreven. Het gewijzigde model wordt in het hoofdstuk 'Literatuuronderzoek' in de paragraaf 'Het gewijzigde model van Abrahamson' beschreven. De organisatie waar de casestudy wordt uitgevoerd is beschreven in het hoofdstuk 'Resultaten casestudy'. De casestudy is een relatief flexibele strategie om wetenschappelijk onderzoek te bedrijven. De casestudy aanpak is met name geschikt om exploratief en beschrijvend onderzoek uit te voeren. Hierbij is het van groot belang dat de theoretische standpunten vooraf duidelijk geformuleerd worden. Dit helpt de onderzoeker in het bepalen van de invloed van de onderzoeksresultaten op de theorieën.

Casestudy onderzoek is met name geschikt voor onderzoek waar de context niet te scheiden is van het fenomeen dat wordt onderzocht. Onderzoek naar innovatieve management methoden heeft bij uitstek het karakter dat de innovatieve management methode niet te scheiden is van de context waarin deze wordt ingezet, vandaar dat ik ervoor kies om voor mijn onderzoek de casestudy als onderzoekstrategie in te zetten.

De benodigde gegevens worden verzameld via interviews en analyse van documenten van Lean implementerende afdelingen en van interne publicaties van Rabobank Nederland. De interviews worden gehouden met managers die betrokken zijn geweest bij Lean implementaties en medewerkers van het Lean Competence Center van Rabobank Nederland. Middels triangulatie wordt de kwaliteit van de verzamelde informatie geborgd. In mijn onderzoek worden documenten van Lean

implementerende afdelingen, interne publicaties van Rabobank Nederland en de interviews als onafhankelijk bronnen aan elkaar getoetst.

In onderstaande tabel zijn interview vragen opgenomen die bij een specifiek aspect van het aangepaste model van Abrahamson (1996) horen. De interviews zullen semigestructureerd zijn. Dit houdt in dat er vragen worden gesteld die vooraf zijn geformuleerd, maar dat de geïnterviewde de 'richting' van het interview kan beïnvloeden door uit te weiden op bepaalde aspecten. Om het exploratieve karakter van de casestudy te behouden zal de geïnterviewde deze ruimte krijgen, zolang de interviewer van mening is dat dit het onderzoek ten goede zal komen. Onderstaande vragen zijn met zorg geformuleerd als open vragen die de geïnterviewde uitnodigen om in te gaan op het desbetreffende aspect. Niet alle interview vragen zijn van toepassing voor de medewerkers van het Lean Competence Center of voor de medewerkers van de implementerende afdeling. Dit is aangegeven in de tweede kolom met de afkortingen IA en LCC. Als er IA in de kolom staat, dan zal de vraag aan de medewerker van de implementerende afdeling worden gesteld. Als in die kolom LCC staat, dan zal de vraag aan de medewerkers van het Lean Competence Center worden gesteld. Als beide afkortingen in die kolom staan, dan is de vraag voor medewerkers van beide afdelingen van toepassing.

Interview vraag – onderwerp		Theoretisch aspect
Wanneer en hoe is uw afdeling in aanraking gekomen met Lean binnen de Rabobank?	IA	Wie zijn er betrokken bij de verspreiding, zie linker cirkel in het aangepaste model van Abrahamson.
Wanneer is door u het besluit genomen om Lean te implementeren en wat zijn daarbij uw motieven geweest?	IA	De reis van Lean van de linker cirkel naar de rechter cirkel van het aangepaste model van Abrahamson.
Kunt u een omschrijving geven van het begrip Lean? Houdt dit begrip voor u op dit moment hetzelfde in als ten tijde van de eerste fase in het implementatieproces?	IA LCC	Drift.
Zijn er krachten of omstandigheden die er volgens u toe hebben geleid dat u Lean bent gaan implementeren?	IA	Sociopsychological and Technoeconomic Forces uit het aangepaste model van Abrahamson.
Zijn er omstandigheden bij Rabobank Nederland waarop Lean hét antwoord biedt?	IA LCC	Sociopsychological and Technoeconomic Forces uit het aangepaste model van Abrahamson.
Hoe is het LCC in contact gekomen met de afdelingen die Lean hebben geïmplementeerd? Hoe verloopt het proces dat leidt tot de implementatie van Lean?	LCC	De reis van Lean van de linker cirkel naar de rechter cirkel van het aangepaste model van Abrahamson.

Literatuuronderzoek

Invloedrijke perspectieven op MACC

Er zijn diverse invloedrijke perspectieven op MACC. Justesen en Mouritsen hebben in hun artikel over actor-network theory (Justesen & Mouritsen, 2011) een overzicht opgenomen van diverse perspectieven op MACC en die perspectieven vergeleken met de actor-network theory (ANT). Dit overzicht biedt een stevig fundament voor het theoretisch kader van deze scriptie. De gangbare theorieën zijn in dit overzicht opgenomen en daarmee is het mogelijk om het onderzoek in de juiste context te plaatsen. Uiteraard zijn er meerdere mogelijke indelingen van aan MACC gerelateerde theorieën, maar ook in de mogelijke alternatieve indelingen komen onderstaande theorieën allemaal voor. Wetenschappers debatteren al lange tijd over een 'sluitende' indeling. Dat heeft tot op heden nog niet geleid tot een algemeen aanvaarde indeling. Gezien het feit dat de belangrijkste theoretische stromingen in onderstaande indeling zijn opgenomen, is dat een goed fundament voor dit onderzoek. De indeling die hier wordt gehanteerd is niet compleet, er zijn theorieën die hierin niet zijn opgenomen of die door wetenschappers als een aparte categorie worden beschouwd. Ik ben van mening dat de onderstaande indeling voor dit onderzoek geschikt en voldoende is. Er is voor deze indeling gekozen, omdat deze indeling voldoende compleet is en de meest gangbare stromingen bevat. De volgende theorieën zijn in het overzicht van Justesen et al. (2011) opgenomen:

- Contingency theory
- Interpretive approach
- Institutional approach
- Agency theory
- Structuration theory
- Actor-network theory

Contingency theory

De 'contingency theory' voor management accounting is gebaseerd op de vooronderstelling dat er geen universeel toepasbaar accounting systeem bestaat voor alle organisaties in alle situaties (Otley, 1980). Het uitgangspunt dat wordt gehanteerd is dat de situatie waarin een organisatie zich bevindt bepalend is voor de inrichting van het accounting systeem van die organisatie. De situatie is als het ware een vaststaand gegeven en dient als basis voor de inrichting van het accounting systeem. De specifieke eigenschappen van het accounting systeem worden primair bepaald door de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Dit gedachtengoed wordt onder andere door Otley (1980), Waterhouse & Tiessen (1978) en Hayes (1977) ingezet om de inrichting van management accounting systems te sturen of te verklaren.

Interpretive approach

Deze aanpak wordt ook wel 'sensemaking' genoemd. De kern van de 'interpretive approach' is dat bestudeerd wordt hoe personen omgaan met veranderingen in hun omgeving. Daarbij wordt er onderzocht welke gedrag de desbetreffende personen laten zien. Het geobserveerde en geïnterpreteerde gedrag wordt gebruikt om uitspraken te doen over hoe deze personen omgaan met

wijzigingen in hun omgeving. Als methodologie heeft deze wijze van theorievorming veel discussies losgemaakt (Ahrens, 2008; Baxter & Chua, 2003; Chua 1988). Het wetenschappelijk debat over deze aanpak is nog niet uitgewoed. De wetenschappers Rosenberg, Tomkins & Day (1982) maken gebruik van deze aanpak.

Institutional approach

De institutionele theorieën hebben gemeen dat ze een drietal uitgangspunten van de neo-klassieke economie verwerpen en dat zij gebruik maken van inzichten uit andere wetenschapsgebieden. De andere wetenschapsdomeinen zijn met name de psychologie en sociologie. Theorieën uit deze domeinen worden gebruikt om het gedrag van actoren te verklaren. De 'institutional approach' wordt verderop in deze scriptie nader uitgewerkt.

Agency theory

De agency theory is gericht op de alomtegenwoordige agency-relaties, waarbij een partij (de principaal – Eng. 'principal') werk delegeert aan de ander (de zaakwaarnemer – Eng. 'agent') die dat werk uitvoert (Eisenhardt, 1989). Voor de beschrijving van de theorie wordt gebruik gemaakt van een contract als metafoor (Jensen & Meckling, 1976). In de kern zal er altijd sprake zijn van 'agency costs' en is het zaak om deze kosten zoveel als mogelijk is te beperken. Door gedrag van mensen te begrijpen, met name gedrag ten aanzien van nut-optimalisatie, kan geprobeerd worden deze kosten te beperken. Uit de theorieën die voortkomen uit 'agency theory' blijkt dat nut-optimalisatie voor de 'principal' een andere uitkomst heeft dan voor de 'agent' (Jensen et al., 1976).

Structuration theory

De kern van de 'structuration theory' (Giddens, 1984) bestaat uit de dualiteit van structuur. De structuur wordt aangebracht door menselijk handelen en het menselijk handelen wordt beïnvloed door de structuur (Buhr, 2002; Scapens, 1990). Dit is een interactief (tussen structuur en mensen) en recursief proces dat nooit tot een stabiele situatie leidt. Giddens (1984) beschrijft dit als volgt in zijn boek: "Rules and resources, recursively implicated in the reproduction of social systems. Structure exists only as memory traces, the organic basis of human knowledgeability, and as instantiated in action." (p. 377 via Buhr, 2002).

Giddens (1984) ontwikkelde deze theorie uit onvrede met een drietal aspecten van bestaande sociologische theorieën. Uitgaande van de theorie van Giddens hebben wetenschappers onderzoek gedaan naar aspecten van MACC. Deze theorie (dat geldt overigens ook voor andere theorieën die sociologie of psychologie als basis hebben) werd door wetenschappers ingezet vanuit de notie dat Management Accounting niet alleen vanuit een technisch perspectief moest worden beschouwd, maar ook vanuit een sociologisch perspectief (Macintosh & Scapens, 1990). De volgende wetenschappers hebben gebruik gemaakt van de ideeën van Giddens: Buhr (2002), McPhee (2004), Macintosh et al. (1990) en Boland (1989).

Actor-network theory

Actor-network theory is een sociologische theorie die ontstaan is, omdat sociologen (Callon en collega's, zie Latour 1996) van mening waren dat in de bestaande sociologische theorieën een drietal verkeerde uitgangspunten werden gehanteerd. De uitgangspunten dat er sprake is van 'ver weg/dichtbij', 'grote schaal/kleine schaal' en 'erbinnen/erbuiten' is (geredeneerd vanuit actor-

network theory) niet bestaand. De actor-network theory gaat uit van actoren met connecties, de connecties zijn er of zijn er niet (Latour, 1996). Overigens is Latour van mening dat de actor-network theory vaak verkeerd wordt begrepen en daardoor misbruikt (Latour, 1996). Een van de wetenschappers die de actor-network theory gebruikt is Mouritsen van de Copenhagen Business School. Hij gebruikt de term 'drift' om de verspreiding van een innovatie te beschrijven op basis van het actor-network perspectief. De actor-network theory wordt binnen MACC toegepast door onder andere de volgende onderzoekers: Law (1992), Justesen et al. (2011), Preston, Cooper & Coombs (1992), Chua (1995), Robson (1991), Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes & Nahapiet (1980) and Hopwood (1983).

Implementatie van innovaties en het wijzigen van procedures in een organisatie is zeer complex. Het ontwikkelen van een alles omvattende theorie lijkt onmogelijk te zijn. Vandaar dat het niet vreemd is dat er meerdere (zie hierboven) categorieën van theorieën zijn. Er is niet een alles omvattende waarheid. De theorieën die hierboven beschreven zijn, onderzoeken MACC op basis van een specifiek perspectief. Al deze theorieën zorgen ervoor dat we stukje bij beetje de complexe wereld van MACC beter leren begrijpen. Ze vertegenwoordigen een deel van de waarheid die begrepen kan worden door vanuit het desbetreffende theoretisch perspectief de 'situatie' te bestuderen. In het theoretisch kader van deze scriptie wordt ook een keuze gemaakt voor een bepaald perspectief. In dit specifieke geval wordt er een keus gemaakt voor een tweetal perspectieven die met elkaar worden gecombineerd tot een model dat de verspreiding van een innovatie beschrijft vanuit een institutioneel perspectief, gecombineerd met het actor-network perspectief. Beide geven, ieder op eigen wijze, een theoretische basis voor het onderzoek naar de verspreiding van innovatieve management methoden. Het is belangrijk om de inzichten die voortvloeien uit de beide perspectieven integraal te bezien, omdat daardoor nieuwe inzichten kunnen ontstaan die niet zouden ontstaan als er vanuit een enkel perspectief zou zijn onderzocht.

Het conceptueel model vindt haar basis in de institutionele economie. Verklaringen voor gedrag worden door wetenschappers gezocht door het formuleren van theorieën die in de praktijk worden getoetst. Veelal zijn deze theorieën gebaseerd op de neoklassieke economie (Scapens, 1994). Onderzoek in de jaren 60 van de vorige eeuw heeft veel kennis opgeleverd die is gebaseerd op de neoklassieke economie. Hierop is door wetenschappers voortgeborduurd en dat heeft ertoe geleid dat veel kennis, al dan niet impliciet, neoklassieke uitgangspunten heeft. De kern van de neoklassieke economie bestaat uit de aannames dat deelnemers aan transacties rationele keuzes maken, dat markten efficiënt (deelnemers aan transacties beschikken over relevante en volledige informatie) zijn en dat particuliere deelnemers streven naar nut maximalisatie en dat bedrijven streven naar winst maximalisatie. De neoklassieke economische theorieën zijn vooral gericht op 'industrieën' en 'markten' (Machlup, 1967; Scapens, 1994). De grote vraag is of de theorieën die hun oorsprong vinden in de neoklassieke economie voldoende in staat zijn om gedrag van organisaties en individuen te verklaren. Wetenschappers die zich deze vraag hebben gesteld zijn kennis uit andere wetenschappen gaan betrekken bij het vormen van theorieën om zodoende betere verklaringen te krijgen voor het gedrag van organisaties. Dit heeft geleid tot een scala aan theorieën die met name gemeen hebben dat ze de drie aannames in de neoklassieke theorieën geheel of gedeeltelijk verwerpen. Er zijn grofweg drie stromingen te onderscheiden waarbinnen nieuwe theorieën zijn ontwikkeld als antwoord op de gebreken van de theorieën van de neoklassieke economie. De eerste

stroming is new institutional economics (NIE) de tweede stroming is old institutional economics (OIE) en de derde stroming is new institutional sociology (NIS). Het wetenschappelijk debat is nog in volle gang en gaat onder andere over het vaststellen van definities die deze stromingen op adequate wijze afbakenen. Scott (1987) schrijft in zijn overzichtsartikel over de vele gezichten van institutionele theorieën. Over het debat schrijft hij het volgende: “While there is little disagreement among such analysts that institutional elements affect the structural characteristics of organizations, a review of the current literature suggests that there is little agreement as to how and why and where-in what parts of the structure- such effects occur.” (Scott, 1987, p. 501).

En in zijn conclusie schrijft Scott (1987, p. 509) het volgende:

A review of both institutional theories and recent empirical studies employing institutional arguments reveals much diversity. Different definitions are employed and a variety of causal arguments are subsumed under this general perspective. I identified these differences not to enshrine or condemn them but to facilitate clarification and orderly development.

Dus voordat het conceptueel model kan worden beschreven, dient eerst een beschrijving te worden gegeven van de indeling van institutionele theorieën die in deze tekst worden gebruikt. Teneinde de basis van het conceptueel model goed te duiden staan hieronder gangbare omschrijvingen van de drie stromingen. Daarna wordt deze inleiding besloten met het koppelen van het conceptueel model aan één van de drie stromingen.

Voor alle duidelijkheid dient nog te worden vermeld dat het in deze tekst gaat om instituten in de zin van organisaties en dus niet markten en industrieën.

NIE

In de theorieën die onderdeel zijn van deze stroming hanteren de wetenschappers de (beperkt) rationele besluitvorming als uitgangspunt. Deze wetenschappers beargumenteren dat besluitvorming op basis van rationele argumenten plaatsvindt, maar erkennen daarnaast ook dat rationaliteit beperkt is en sterk beïnvloed wordt door instituties (als stelsel van normen en waarden). De rationele besluitvorming wordt (voor besluitvormers vaak onzichtbaar) ingekaderd door de visie van de organisatie (de medewerkers van die organisatie en haar directe omgeving). Deze theorieën zijn sterk gestoeld op de klassieke economie en bieden een uitbreiding op de bestaande theorieën van de klassieke economie door instituties nadrukkelijk in de theorieën te betrekken. Ondanks de verfijningen die in de loop der tijd zijn aangebracht, blijft de benadering toch het beschrijven van efficiënte situaties (Verstegen, 2002).

NIS

Volgens wetenschappers die theorieën aanhangen die behoren tot deze stroming worden gedragingen van organisaties voornamelijk bepaald door de macht van 'krachten' uit de maatschappij. Als er in deze stroming al sprake is van rationeel handelen, dan uit zich dat in de rationaliteit dat er voldaan wordt aan wat de maatschappij verwacht van organisaties in die maatschappij. Legitimiteit van de inrichting staat hierbij centraal. Isomorfisme is een belangrijke observatie die zijn oorsprong in deze stroming vindt. DiMaggio et al. (1983) beschrijven isomorfisme

als volgt: "Isomorphism is 'a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions'." (p. 149).

OIE

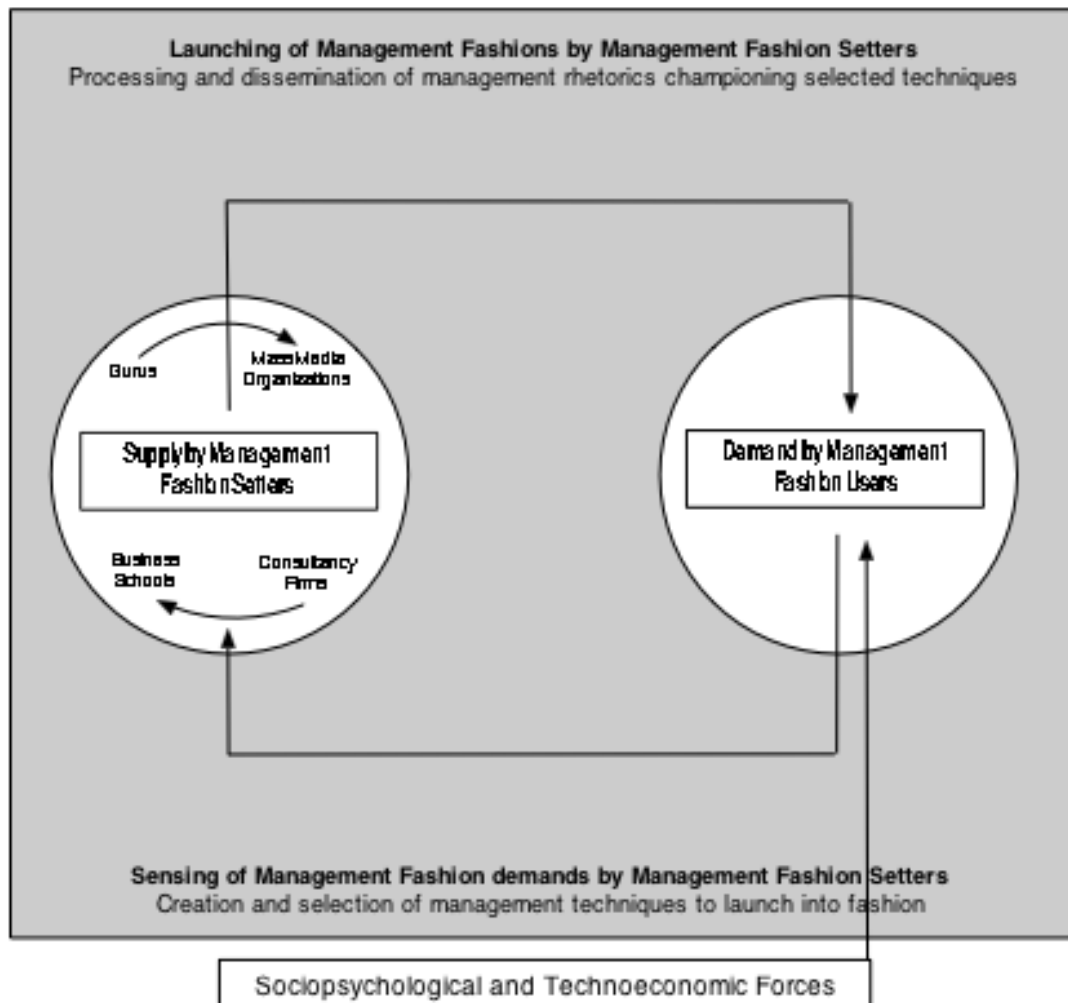
De theorieën binnen deze stroming hebben gemeenschappelijk dat deze theorieën uitgaan van een evolutionaire benadering, waarbij theorieën uit diverse wetenschapsgebieden (multidisciplinaire aanpak) worden ingezet om de praktijk te bestuderen (Duindam & Verstegen, 2000). In deze benadering is het ontwikkelingspad van de organisatie van belang en wordt er vanuit gegaan dat er sprake is van situationeel gebonden rationaliteit. Ook in deze theorieën gaat men dus uit van rationeel handelen, maar dit handelen is hier afhankelijk gemaakt van de situatie waarin de onderneming en haar medewerkers zich bevindt. Hierin staat, in tegenstelling tot NIE, de situatie en pad-afhankelijkheid centraal en niet zozeer het rationeel handelen zelf (Duindam et al., 2000). Het rationeel handelen is als het ware onderdeel van de bestudeerde situatie (bij NIE is het rationeel handelen het middelpunt of belangrijkste uitgangspunt).

Verspreiding van innovaties

Management fashion

Abrahamson heeft in 1996 onderzoek gedaan naar verspreiding en verwerping van innovaties van accounting methoden en technieken. Het volgende model wordt door Abrahamson in zijn artikel gepresenteerd.

Management Fashion Market



In dit model ligt de nadruk op de 'Supply by Management Fashion Setters' en de wijze waarop deze elkaar en de managers die vragen om innovatieve accounting methoden en technieken elkaar beïnvloeden. Het model toont dat de aanbodzijde aanvoelt dat er behoefte is aan een zekere innovatie en dat dit aanvoelen leidt tot de creatie van een innovatie. Waarbij niet gezegd is dat die innovatie ook daadwerkelijk een (technische)verbetering moet zijn ten opzichte van de huidige in gebruik zijnde methoden en technieken. Centraal staat dat er voldoende overtuiging is dat dit het geval is (Abrahamson, 1996). Na de creatie fase (niet nader gespecificeerd) vindt er selectie plaats en zal er een vorm van processing op gang komen die de innovatie distribueert onder Consulting firms, Business schools, goeroes en massa media. De selectie en verspreiding van innovaties wordt door een diverse groep actoren verzorgd, waarbij de actoren een rol vervullen op het gebied van 'political work', 'technical work' of 'cultural work' (Perkmann et al., 2008). Over de werking van het selectieproces is nauwelijks iets bekend (Abrahamson, 1996). Dit proces leidt tot het lanceren van de innovatie naar organisaties en dat is dan in feite het moment waarop een innovatie zich ontwikkelt tot een 'in de mode zijnde methode of techniek'. Het hier beschreven proces wordt continu doorlopen, waarbij niet alle innovaties in de mode geraken. In het door Abrahamson ontwikkelde model is onder de noemer 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' een mechanisme genoemd dat eveneens van invloed is op de verspreiding of verwerping van innovatieve methoden

en technieken. De ‘Sociopsychological Forces’ in relatie tot mode bestaan uit psychologische drijfveren die leiden tot vraag in een markt. Het eerste type socio-psychologische drijfveer in relatie tot mode is die van individualiteit en vernieuwing enerzijds en conformiteit en traditionalisme anderzijds (Sapir 1937 uit Abrahamson, 1996). Toepassing van deze drijfveer leidt tot management fashion. Zie het volgende citaat (Abrahamson 1996, p. 271).

Applying this explanation to the realm of management fashion suggests that managers demand management fashions to appear individualistic and novel, relative to the mass of managers who are out of fashion. They maintain some measure of conformity and traditionalism, however, by using techniques used by other managers who are in fashion. However, what is new and individualistic ineluctably becomes old and common with the passage of time and with the growing number of adherents to a fashion.

Het tweede type socio-psychologische drijfveer in relatie tot mode is die van frustratie en wanhoop (Abrahamson, 1996). Frustratie en wanhoop leiden ertoe dat er gezocht wordt naar ‘magische oplossingen’, maar omdat in de tijd zal blijken dat ‘magische oplossingen’ niet helpen wordt naar een nieuwe ‘magische oplossing’ gezocht. Dit leidt tot management fashion, zie het volgende citaat: “An unrealistic hope, in time, can only give way to a new round of frustration and despair, and receptivity for a new hope-inducing fashion.” (Abrahamson, 1996, p. 272).

Het derde type socio-psychologische drijfveer is meer van sociologische aard. Een mode wordt ook gezien als mechanisme om organisaties met een hogere status of reputatie te onderscheiden van organisaties met een lagere reputatie (Abrahamson 1996), zie het volgende citaat (Abrahamson, 1996, p. 272):

The managers of higher reputation organizations adopt management fashions to distinguish their organizations from lower reputation organizations. The more the managers of lower reputation organizations adopt fashionable techniques to make their organizations look like higher reputation organizations, however, the more both higher and lower reputation organizations look alike; hence, the greater the pressure on the managers of higher reputation organizations to adopt a new fashion that will redistinguish their organizations from lower reputation organizations.

De technoeconomic forces bestaan ten eerste uit macro economische fluctuaties. Ten tweede uit politieke krachten. Zie het volgende citaat van Abrahamson (1996, p. 274):

Neo-Marxist accounts stress the inherent, irreconcilable, structural conflict between managers and workers. In this approach, management fashions are seen as so many forms of control that emerge to suppress this conflict. This conflict is unsolvable, however, as long as these techniques do not change the underlying structure that generates the conflict. Therefore, all management fashions eventually fail, and new fashions must emerge to resuppress the conflict.

En ten derde uit onoplosbare tegenstellingen binnen organisaties. Bijvoorbeeld de tegenstelling tussen centralisatie en decentralisatie. Zie het volgende citaat (Abrahamson, 1996, p. 275):

Centralization, for instance, allows for centralized control but stifles the autonomy of parts. Decentralization allows for such autonomy but causes a loss of centralized control. Fashions cause organizations to centralize, lose autonomy, and become receptive to new fashions causing them to gain autonomy, lose control, and become receptive to a new fashion that swings the pendulum back again.

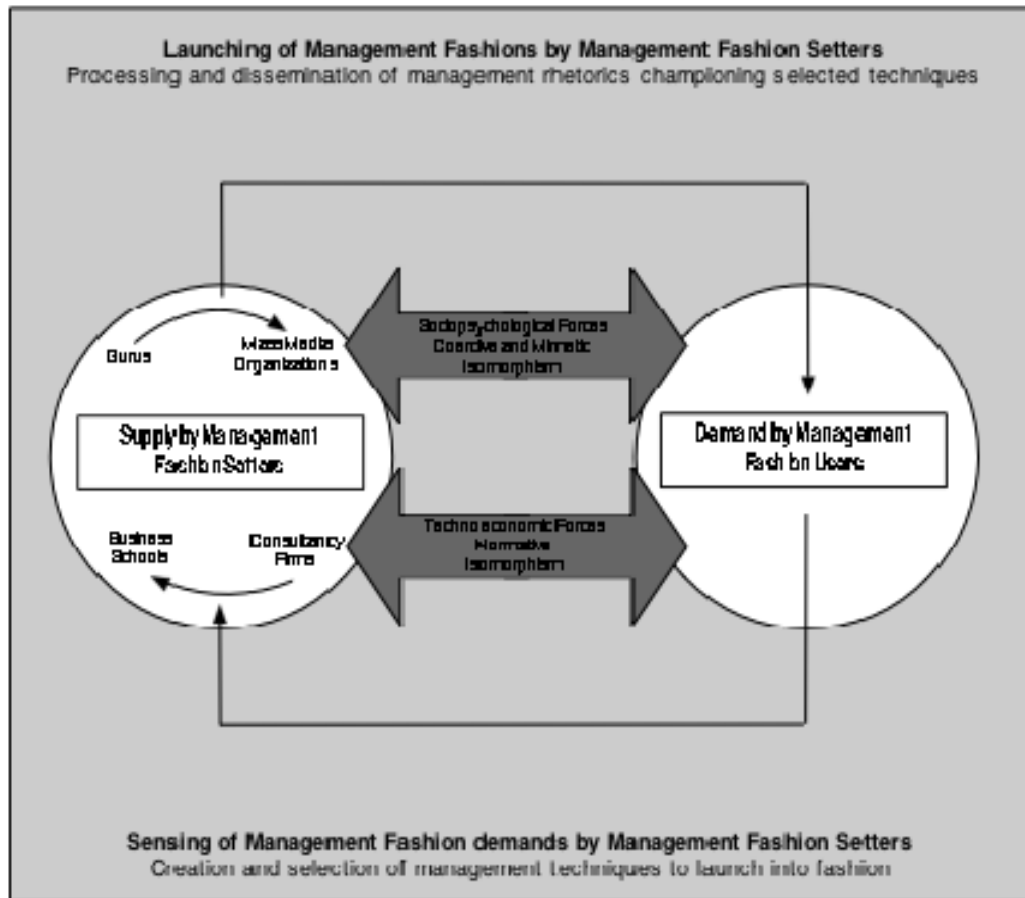
De hierboven genoemde invloeden zijn geen onderdeel van de markt en daarom buiten het grijze vlak van de markt geplaatst. Hierdoor lijkt het alsof dit mechanisme een ondergeschikte rol heeft. Dit mechanisme is in feite de verbinding met NIE. Abrahamson heeft echter moeite om deze verbinding betekenis te geven en toont zich niet overtuigd dat er sprake is van wezenlijke invloed. Ook Perkmann et al. (2008) refereren aan de ambivalentie die Abrahamson op dit aspect laat zien, getuige het volgende citaat uit het artikel van Perkmann et al. (2008, p. 814):

This limitation is a consequence of Abrahamson's (1996) ambivalent usage of neo-institutionalist theory. On one hand he argues that fashion discourses appeal to the general value of rationality, in line with Meyer and Rowan's (1977) argument that organizations tend to adopt legitimate rather than technically efficient structures. In other words, the argument goes that new management ideas diffuse primarily via isomorphic pressures across organizations. On the other hand, however, he points to the counter-institutionalizing forces that prevent the practices from being stabilized.

Ondanks dat in dit model van Abrahamson de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' weinig aandacht krijgen heeft hij in het verleden wel notie gegeven van bekendheid met isomorfisme (Abrahamson, 1991). Isomorfisme is een beperkend proces dat een unit van een populatie dwingt om gelijkvormig te worden aan andere units die gelijke omgevingsfactoren kennen (DiMaggio et al., 1983). Door de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' buiten de markt te plaatsen is er te weinig aandacht voor de krachten die van buiten de organisaties invloed uitoefenen op het (grootschalig) adopteren van innovaties, zodat deze in de mode geraken. Waarbij nadrukkelijk vermeld moet worden dat er pas sprake kan zijn van in de mode geraken als de innovatie door een grote groep organisaties is geadopteerd.

Het model van Abrahamson kan verbeterd worden door de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' meer prominent in het model op te nemen, waarbij isomorfisme als onderdeel van deze krachten een prominente plaats zou moeten krijgen. Zie hieronder de schematische weergave van het verbeterde model.

Management Fashion Market



Het gewijzigde model van Abrahamson

Het model van Abrahamson kan verbeterd worden door de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' een prominentere rol in het model te geven. De 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' bestaan uit de eerder genoemde krachten. Hieraan voeg ik isomorfisme toe als additionele categorie van de 'sociopsychological forces'. Isomorfisme is een sociologische kracht. De eerder genoemde 'sociopsychological forces' blijven onderdeel uitmaken van het model, maar worden in dit onderzoek niet onderzocht. Er worden twee typen isomorfisme onderscheiden; competitie en institutioneel (Meyer & Hannan, 1979). Competitieve isomorfisme is alleen van toepassing op domeinen waar volledig vrije en open competitie bestaat (DiMaggio et al., 1983). Deze vorm is gebaseerd op systeem rationaliteit en het efficiënte keuze model. In de praktijk is er geen sprake van deze 'pure' vorm van rationaliteit en efficiënte keuze. Het institutioneel isomorfisme is gestoeld op beperkte rationaliteit. Bij deze vorm van isomorfisme spelen andere motieven dan alleen de meest efficiënte keuze een rol. Er worden drie mechanismen van isomorfe verandering onderscheiden (DiMaggio et al., 1983). Ten eerste 'coercive', dit mechanisme komt voort uit politieke invloed en het probleem van legitimiteit. Ten tweede 'mimetic', dit mechanisme komt voort uit standaard reacties op onzekerheid. En ten derde 'normative', dit mechanisme komt voort uit professionalisering.

'Coercive' en 'mimetic' zijn vormen van isomorfisme die in het model van Abrahamson onder de noemer "sociopsychological forces" moeten worden geschaard. Deze beide vormen van isomorfisme

zijn een antwoord op krachten van buiten die door organisaties worden ervaren of een antwoord op onzekerheid die wordt ervaren. En die leiden tot gedrag waarbij accounting innovaties worden geadopteerd waarvoor geen accounting-technische argumenten zijn. Organisaties die nieuwe methoden en technieken implementeren, terwijl de organisatie met de huidige methoden en technieken uitstekend in staat is om de organisatie adequaat te besturen en de nieuwe methoden en technieken geen andere aantoonbare verbeteringen opleveren.

'Normative' isomorfisme is een vorm van 'Technoeconomic Forces'. Deze vorm wordt zichtbaar in de adoptie van nieuwe methoden en technieken met de argumentatie dat deze methoden en technieken de professionaliteit van de organisatie vergroten. Deze vorm van isomorfisme wordt gedreven door wetenschappelijke ontwikkelingen die via onderzoeksprogramma's en via nieuwe medewerkers (die vanuit universiteiten instromen) de organisatie binnenkomen. Daarnaast vindt verspreiding plaats via netwerken van professionals. Hierbij is er uiteraard overlap met de linker cirkel uit het model van Abrahamson. De hier genoemde aspecten worden door DiMaggio et al. onderkend als de belangrijke aspecten van 'normative isomorphism'. Zij schrijven in hun artikel (DiMaggio et al., 1983, p. 152) het volgende:

Two aspects of professionalization are important sources of isomorphism. One is the resting of formal education and of legitimation in a cognitive base produced by university specialists; the second is the growth of professional networks that span organizations and across which new models diffuse rapidly.

Abrahamson heeft isomorfisme niet in zijn model opgenomen als 'sociopsychological forces'. Ik ben van mening dat isomorfisme een belangrijk aspect is dat van invloed is op de verspreiding en verwerping van accounting methoden en technieken. Isomorfisme is een aspect dat invloed heeft op zowel de aanbodzijde als de afnemerszijde. De processen die tot imitatie leiden zijn niet alleen van invloed op, maar ook onderdeel van de markt. Deze processen kunnen de verklaring zijn voor een deel van de ogenschijnlijk onverwachte en niet rationeel te verklaren adoptie of verwerping van nieuwe accounting methoden en technieken, omdat de selectie van een nieuwe methode op basis van psychologische gronden wordt gedaan. Bij de selectie van een nieuwe methode op basis van rationele gronden is de verwachte toegevoegde waarde van een methode de reden om voor die methode te kiezen.

Het originele model van Abrahamson heeft een lineair karakter. In dat model is er sprake van een sequentieel verloop van de verspreiding van management innovaties. Het proces start met de detectie van een behoefte bij 'management fashion users' door 'management fashion setters'. De 'management fashion setters' ('consulting firms', 'business schools', 'gurus', 'mass media organizations') zetten deze behoefte om in een aanbod van een nieuwe management innovatie. Vervolgens lanceren zij die met als gevolg het ontstaan van een in de mode zijnde innovatie. Daarna start er een nieuwe cyclus op basis van een aangepaste of nieuwe innovatie. Deze cyclus gaat voorbij aan de processen van verspreiding van innovaties die zich binnen ondernemingen afspelen en die niet zo lineair zijn als Abrahamson impliceert. In de beschrijving van Justesen et al. (2011) wordt beschreven dat de actor-network theory niet uitgaat van zulk een lineariteit. Het volgende citaat beschrijft de algemene zienswijze met betrekking tot de actor-network theory.

From a constructivist perspective, change is not understood as the result of linear, rational improvements or functional adaptations to new demands in a changing environment. Instead, accounting dynamics are viewed as the outcome of historical, contingent processes in which new accounting constellations (Miller, 1991) appear because heterogeneous elements, such as different groups of people, different vocabularies and various technologies, are temporarily linked together at a particular moment in time. (Justesen et al., 2011, p. 164).

De actor-network theory gebruikt het concept 'translation' om het proces van continue aanpassing te duiden. Een heldere, complete eenduidige en consistente definitie van translation ontbreekt in de literatuur (Justesen et al., 2011). Maar het volgende citaat geeft een bruikbare omschrijving: “The ANT concept of translation is not easily grasped, but one of the definitions given by Latour (1999a, p. 179) is that: “[translation] mean[s] displacement, drift, invention, mediation, the creation of a link that did not exist before”.” (Justesen et al., 2011, p. 164).

Met name in de processen binnen ondernemingen is er sprake van 'drift'. 'Drift' wordt door Dechow & Mouritsen (2005) gebruikt om te beargumenteren dat de integratie van een nieuwe innovatie zelden een vooraf bepaalde leercurve volgt. Een begrip of concept verandert gedurende zijn reis door een organisatie. Deze verandering ontstaat als gevolg van leren en door wat 'sensemaking' wordt genoemd.

Het model van Abrahamson wordt verbeterd door de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' (op basis van isomorfisme processen) een prominentere rol te geven en door 'drift' aan het model toe te voegen.

Toepasbaarheid van het gewijzigde model van Abrahamson

Het gewijzigde model van Abrahamson is bruikbaar voor onderzoek naar de verspreiding van management innovaties binnen een organisatie. Om het model te kunnen gebruiken, dient de notie van een markt in een land te worden losgelaten. Abrahamson verzuimt om het begrip markt te definiëren. Abrahamson betoogt dat er voor innovatieve management methoden en technieken in bepaalde landen een markt wordt gecreëerd door de “norms of rationality and progress” (Abrahamson, 1996, p. 259). Uit deze uitspraak leid ik af dat, volgens Abrahamson, het belangrijkste kenmerk van een markt is dat er sprake is van vraag en aanbod. Het creëren van een markt door 'norms of rationality and progress' is in feite het ontstaan van vraag doordat normen van rationaliteit en vooruitgang deze vraag afdwingen. Om te laten zien als manager dat je rationeel bent en vooruitgang boekt ben je continu op zoek naar innovatieve methoden die als rationeel worden ervaren en beter lijken te zijn dan bestaande methoden. Het is deze markt die de context vormt van de interactie tussen aanbieders en afnemers van innovatieve management methoden en technieken. Mijn onderzoek gaat uit van de verspreiding van innovatieve management methoden en technieken binnen een enkele organisatie. Ondanks dat Abrahamson spreekt over markten in landen, ben ik van mening dat het gewijzigde model van Abrahamson toepasbaar is. De notie van een markt in een land moet echter wel worden losgelaten. Binnen een organisatie is er ook sprake van aanbieders van innovatieve management methoden. Dat kunnen afdelingen zijn, maar ook individuele medewerkers die een innovatie binnen de organisatie proberen te verspreiden. En ook hierbij is er sprake van een vraag op basis van 'norms of rationality and progress'. Er zijn medewerkers die behoefte hebben aan

innovatieve management methoden en die zullen als afnemer optreden. Het is verschil tussen markten (zoals door Abrahamson bedoeld) in landen en een markt binnen een organisatie is vooral de omvang en het hebben van volledige vrije keuze. Binnen een organisatie is de omvang kleiner en is er geen volledig vrije keuze. Dit verschil tussen markten in landen en binnen een organisatie is volgens mij niet onderscheidend voor de verspreiding van een management innovatie. Want het is niet zozeer 'de markt' die deze mechanismen in gang zetten, maar veeleer de beschikbaarheid van innovaties en de expressie van de behoefte aan innovatieve management methoden en technieken door managers.

Onderzoeksverantwoording

Onderstaande tekst is de verantwoording van de onderzoeksopzet. Hier wordt aangetoond dat er een wetenschappelijk verantwoord onderzoek heeft plaatsgevonden. Het onderzoek heeft een dusdanige kwaliteit dat er, binnen de hier gestelde grenzen, op basis van de onderzoeksresultaten conclusies kunnen worden getrokken.

Uitgangspunten wetenschappelijk onderzoek

Het is van belang om vooraf vast te stellen wat de minimum eisen zijn die worden gesteld aan wetenschappelijk onderzoek. Ten eerste is wetenschappelijke relevantie van groot belang. Wetenschappelijke relevantie is aanwezig als het onderzoek kennis aan het wetenschappelijke domein toevoegt. Daarnaast moet wetenschappelijk onderzoek systematisch, controleerbaar, objectief en betrouwbaar zijn. In de volgende paragrafen worden deze minimum eisen toegelicht. Daarna wordt onder de noemer onderzoekstrategie beschreven hoe het onderzoek is opgezet en waarom dat leidt tot een onderzoek dat voldoet aan de eisen die worden gesteld aan wetenschappelijk onderzoek.

Wetenschappelijke relevantie

De eis wetenschappelijke relevantie houdt in dat het onderzoek iets toevoegt aan bestaande wetenschappelijke kennis. Wetenschappelijke relevantie kan op diverse wijzen worden bereikt. Het kan bijvoorbeeld worden bereikt door onderzoek te doen naar een aspect dat niet eerder werd onderzocht. Of door een bestaand onderzoek in andere context uit te voeren. Of door op basis van theorieën waarvan de onderzoeker denkt dat deze onjuist zijn een nieuw onderzoek uit te voeren en daarmee die theorieën verbeteren.

In het domein Management Accounting Control Change (MACC) is veel onderzoek gedaan naar change processen binnen organisaties, vaak met het doel te komen tot implementatie voorschriften voor te implementeren methoden en technieken. Of om te komen tot een lijst met factoren die change processen bevorderen of frustreren; bijvoorbeeld onderzoek van Innes et al. (1990), Cobb et al. (1995) en Kasurinen (2002). Daarnaast is er onderzoek naar de verspreiding van innovatieve methoden binnen industrieën. Onder andere het onderzoek van Abrahamson (1991, 1996), Perkmann et al. (2008) en DiMaggio et al. (1983) beschrijft de verspreiding van innovaties; Abrahamson (1996) schrijft over de marktwerking die zorgt voor verspreiding en DiMaggio et al. (1983) schrijven over isomorfisme. Er wordt veelal van uitgegaan dat een organisatie een innovatie adopteert of niet adopteert, maar wat er in een organisatie gebeurt en hoe de innovatie zich in die organisatie verspreid blijft onbelicht. Een ander aspect dat van waarde is om te begrijpen hoe een innovatie zich verspreid is 'drift'. Deze term is afkomstig uit de Actor Network Theory (ANT) (Latour 1996; Justesen et al., 2011).

In mijn onderzoek kies ik ervoor om met het model dat Abrahamson (1996) heeft ontwikkeld onderzoek te doen naar de verspreiding van management innovaties. Het model werd door hem ontwikkeld om te beschrijven hoe een innovatie zich, middels de markt voor management

innovaties, verspreid over industrieën. Mijn onderzoek zal zich toespitsen op verspreiding binnen een enkele organisatie, derhalve pas ik het model aan om bruikbaar te zijn voor mijn onderzoek. Een tweetal aspecten voeg ik toe aan het model van Abrahamson. Ten eerste voeg ik isomorfie toe aan het onderdeel 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces'. Daarnaast voeg ik 'drift' toe aan het model. Deze twee aspecten zijn belangrijke aspecten bij de verspreiding van een innovatieve management methode binnen een organisatie. Isomorfie is belangrijk als 'sociopsychological' kracht, omdat isomorfie een sterke drijfveer is in het kopieergedrag van managers die willen laten zien dat ze een vooruitstrevende wijze van managen hebben. Drift is belangrijk als aspect, omdat de verspreiding van een innovatieve methode niet lineair verloopt (Justesen et al., 2011). Om te begrijpen of er sprake is van het niet lineair verlopen van de verspreiding van een innovatieve methode, onderzoek ik of er sprake is van drift. In het aangepaste model is drift opgenomen om het niet lineaire verloop van de verspreiding tot uitdrukking te brengen. Met dit onderzoek wil ik de lacune in kennis over de verspreiding, binnen organisaties, van management innovaties deels invullen. Ik ben van mening dat wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek hiermee voldoende is aangetoond.

Systematisch

Een onderzoek voldoet aan deze eis als het onderzoek op basis van een plan is uitgevoerd, waarbij in het plan de volgende aspecten vooraf zijn beschreven:

- Onderwerp
- Probleemstelling
- Onderzoeksvragen
- Onderzoeksopzet

Het scriptieplan dat voorafgaand aan het onderzoek werd geschreven bevat deze aspecten en daarmee is aangetoond dat het onderzoek systematisch is uitgevoerd. Het systematisch uitvoeren van onderzoek is van groot belang om herhaalbaarheid te bewerkstelligen. Deze herhaalbaarheid is van belang, zodat andere onderzoekers het onderzoek kunnen herhalen en daarmee de resultaten en conclusies kunnen controleren.

Controleerbaar

Het is essentieel dat alle informatie die tijdens het onderzoek gebruikt is, bronnen en verslagen of transcripten van interviews, beschikbaar is voor onderzoekers die de resultaten willen controleren. Deze scriptie bevat een groot deel van de informatie die gebruikt is om te komen tot de resultaten en conclusies. Transcripten van de interviews zijn bij de onderzoeker beschikbaar.

Objectief

De resultaten en de conclusies zijn feitelijk vastgelegd, de onderzoeker heeft geen waardeoordeel gegeven aan de resultaten en conclusies. Alle bij de onderzoeker bekende en voor het theoretisch kader gebruikte artikelen zijn zonder voorbehoud opgenomen in de literatuurlijst. Er zijn geen artikelen bewust weggelaten uit de literatuurlijst.

Betrouwbaar

Een onderzoek is betrouwbaar als de resultaten 'waar' zijn. De waarheid van de resultaten vaststellen is lastig, want in veel onderzoeken die gebaseerd zijn op sociale wetenschappen, gaat het om de waarheid zoals de onderzoeker die heeft vastgesteld. Een andere onderzoeker kan op basis van het eigen referentiekader tot een andere conclusie komen. De waarheid dient te worden getoetst binnen het theoretisch kader van het onderzoek, om te voorkomen dat elke onderzoeker (op basis van de verzamelde informatie) tot een andere 'waarheid' komt. De resultaten van het onderzoek zijn getoetst aan het theoretisch kader en daarmee is ook aan de eis betrouwbaarheid voldaan.

De hierboven genoemde eisen zijn complementair aan elkaar en deels overlappend. Een onderzoek dat aan deze eisen voldoet, is een kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek.

Onderzoekstrategie

De wetenschap bedient zich van diverse onderzoekstrategieën voor haar wetenschappelijk onderzoek. Het voert te ver om op deze plaats een volledig beeld te geven van alle mogelijke onderzoeksstrategieën en haar varianten die gebruikt worden in het domein van sociaal wetenschappelijk onderzoek. Birnberg, Shields & Young (1990) geeft drie categorieën van onderzoeksstrategieën: ten eerste veldonderzoek, ten tweede laboratoriumonderzoek en ten derde enquête (survey) onderzoek. Veldonderzoek wordt uitgevoerd in een natuurlijke omgeving, die niet specifiek is opgezet voor het doen van onderzoek (Tunnell, 1977). Casestudy's, veldstudies en veldexperimenten zijn onderzoeksmethoden die in deze categorie worden ingedeeld.

Yin (1981) beschrijft de casestudy als een onderzoekstrategie. Het volgende citaat komt uit zijn artikel uit 1981:

What the casestudy does represent is a research strategy, to be likened to an experiment, a history, or a simulation, which may be considered alternative research strategies. None of these other strategies is linked to a particular type of evidence or method of data collection, either. (Yin, 1981, p. 59).

De casestudy als research strategie onderscheidt zich door de volgende karakteristieken (Yin, 1981):

- een fenomeen wordt in de natuurlijke context onderzocht en
- de grenzen tussen het fenomeen en zijn context zijn niet eenduidig te bepalen.

De casestudy kan worden ingezet voor diverse typen wetenschappelijk onderzoek. Deze onderzoekstrategie kan worden ingezet voor verklarend, illustratief, experimenteel, beschrijvend en exploratief onderzoek (Scapens, 1990).

Casestudy

In navolging van Yin (1981) betogen Otley & Berry (1994) dat de casestudy als research strategie moet worden gebruikt, omdat bepaalde aspecten van management accounting en control niet zonder de context waarin deze aspecten voorkomen kunnen worden bestudeerd. Uit hun artikel (Otley et al., 1994) dat handelt over casestudy onderzoeken van management accounting en control komt het volgende citaat: "It follows that one reason for adopting a case-based approach in the

study of accounting controls is that the role of accounting and other controls cannot be fully understood in isolation, and that a more contextual approach is required.” (Otley et al., 1994, p45.).

De waarde van de casestudy's als onderzoekstrategie wordt niet door alle onderzoekers gedeeld. Er is in het verleden veel kritiek geuit op deze strategie (Llewellyn, 1992). Ook Scapens (1990) erkent dat de casestudy als research strategie zwakke aspecten kent. Er zijn in zijn opinie drie aspecten die een negatieve invloed uitoefenen op de sterkte van casestudy's. Ten eerste is er de moeilijkheid om het object van onderzoek te scheiden van de omgeving waarin dit object zich bevindt. Ten tweede is er de moeilijkheid die ontstaat uit het feit dat de sociale werkelijkheid wordt onderzocht en dat dit alleen kan door interpretatie van de observaties van de onderzoeker. De derde moeilijkheid is ethiek in de relatie tussen de onderzoeker en het object van onderzoek.

De epistemologische houding van de onderzoeker heeft een grote invloed op de casestudy (Scapens, 1990). In zijn artikel beschrijft Scapens (1990) ook dat de relatie tussen de onderzoeker en het onderzoek zelf problematisch is. Getuige het volgende citaat uit dat artikel: “the researcher enters the research site with personal theories and beliefs and these will inevitably influence the research process” (Scapens, 1990, p.266). Hierin schuilt het risico dat de resultaten van het onderzoek ‘gekleurd’ worden door de onderzoeker. Doordat de analyse en resultaten uitgebreid zijn beschreven, waarbij er veelvuldig geciteerd wordt uit de interviews, is dit risico grotendeels gemitigeerd.

De casestudy in dit onderzoek is deels exploratief en deels beschrijvend van karakter. Beschrijvend, omdat er een eerste onderzoek gedaan wordt op basis van het aangepaste model van Abrahamson. Maar ook deels exploratief, want er wordt bewust ruimte gelaten om buiten de kaders van dit aangepaste model ontdekkingen te doen. De waarde van de casestudy als research strategie is zo groot mogelijk als het helder is welke theorie als grondslag wordt gebruikt en als de resultaten worden gebruikt om de theorie aan te passen (Otley et al., 1994). Het gewijzigde model van Abrahamson (1996), inclusief de toegevoegde ideeën van de actor-network theory, wordt gebruikt om het onderzoek te structureren. Desalniettemin wordt er bewust zo open mogelijk naar de casus gekeken om het exploratieve karakter van het onderzoek niet te verliezen. De casus kan zodoende nieuwe inzichten opleveren die de gebruikte theorie kan verrijken.

De resultaten van een casestudy kunnen onbedoeld door de onderzoeker worden beïnvloed. Dit fenomeen wordt aangeduid met de Engelse term *researcher bias* (Scapens, 1990; Birnberg et al., 1990). *Researcher bias* kent meerdere varianten die worden ingedeeld in twee categorieën. De eerste categorie is 'demand effects' en de tweede categorie is 'expectancy effects' (Birnberg et al., 1990). In de categorie 'demand effects' treedt *researcher bias* op als gevolg van gedrag van personen die aan het onderzoek deelnemen en zij reageren zoals zij denken dat de onderzoeker van hen verwacht.

Het 'expectancy effect' komt voort uit gedrag van de onderzoeker waarbij deze door middel van instructie of non-verbale communicatie het onderzoek in een richting stuurt die past bij de verwachtingen die de onderzoeker heeft ten aanzien van de resultaten (Birnberg et al., 1990).

Ook Cobb et al. (1995) onderkent dat er beïnvloeding van de onderzoeksresultaten op kan treden. Hij schrijft dat door het houden van interviews je onderdeel wordt van hetgeen je onderzoekt (Cobb et al., 1995). Door te praten over het object van onderzoek ontstaat er al 'translation' en beïnvloed je de geïnterviewde. In dit specifieke geval ben ik als onderzoeker ook een deel van de organisatie en bekend met de implementatie van Lean bij de Rabobank op de afdeling waar ik zelf werkzaam ben. Om vooroordeel van de onderzoeker te vermijden zal er geen interview worden gehouden met betrekking tot de Lean implementatie op deze afdeling. De researcher bias dient zoveel mogelijk worden voorkomen, maar is niet geheel uit te sluiten en moet daarom ook als een gegeven worden beschouwd. Scapens (1990, p. 277) schrijft daarover het volgende:

The social reality must be interpreted by the researcher and, thus, case studies represent interpretations of the social reality. There can be no such thing as an 'objective' case study. This raises the problem of researcher bias, as discussed earlier, it may be possible to reduce such bias in the collection and assessment of evidence by using a team of researchers, with different backgrounds, experiences, etc., and by feeding back the researchers' interpretations to the subjects of the study. Nevertheless, it has to be accepted that case study research provides an interpretation of the social system being studied, not an objective representation. But can any social science research method claim to do more?

Validiteit

De waarde van de resultaten van een casestudy is afhankelijk van de validiteit van het onderzoek. Dat geldt uiteraard ook voor dit onderzoek. Er zijn drie typen validiteit die van belang zijn voor wetenschappelijk onderzoek. De externe, interne en constructie validiteit.

De externe validiteit van een onderzoek heeft betrekking op in hoeverre de bevindingen van dat onderzoek generaliseerbaar zijn over populaties, de context en de tijd (Modell, 2005). De externe validiteit van een casestudy is volgens diverse onderzoekers laag, zo schrijft bijvoorbeeld Otley et al.: "As the context is particular, the findings (observations and explanations of observations) lack generalizability" (Otley et al., 1994, p. 48).

Dus een probleem van de casestudy als research strategie is de generaliseerbaarheid. Een casestudy die is uitgevoerd in een specifieke organisatie kan interessante observaties en resultaten opleveren, maar deze zijn niet generaliseerbaar. Het zou mogelijk kunnen zijn om de resultaten van dit onderzoek van toepassing te verklaren op andere organisaties die gelijke kenmerken hebben als Rabobank Nederland. De onderzoeker die deze casestudy op zo'n wijze wil gebruiken, zal moeten beargumenteren welke kenmerken hetzelfde zijn en waarom dat leidt tot het kunnen generaliseren van de casestudy zoals deze bij Rabobank Nederland is uitgevoerd. Daarnaast is het mogelijk om casestudy onderzoeken te gebruiken voor theoretische generalisatie (Scapens, 1992). Het onderzoek wordt dan gebruikt om theorieën, die tot stand zijn gekomen door eerder casestudy onderzoek, uit te breiden. Scapens (1992, p. 379) zegt daarover het volgende:

The starting point is the same--a theory is a generalisation about 'empirical' phenomena. But this time the type of holistic case study described in the paper is used to understand (or to be more precise, to interpret) the processes through which participation leads to employee satisfaction. Such a case study can be used to develop a theory which explains how, under

particular conditions (i.e., those found in the case), participation leads (or does not lead) to employee satisfaction.

Additional case studies will enable the theory to be extended and modified for new conditions (theoretical generalisation). Further case studies of similar situations could be regarded as replication. But as no two case studies are identical, any new cases actually represent an extension of the theory. So long as the theory continues to be helpful in explaining case studies of the process through which participation leads to employee satisfaction, it will have validity, although it may need modification along the way.

De interne validiteit van een onderzoek heeft betrekking op de oorzaak-gevolg relatie tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen (Modell, 2005). Tijdens een casestudy is het niet mogelijk om de variabelen constant te houden of te variëren. Daardoor is het aanzienlijk lastiger om oorzaak gevolg relaties te duiden en deze relaties empirisch te bewijzen. Gezien de problemen met interne validiteit van een onderzoek op basis van een casestudy, wordt een casestudy vaak ingezet voor beschrijvend of exploratief onderzoek.

Constructie validiteit heeft betrekking op in hoeverre theoretische concepten adequaat worden gereflecteerd door operationele definities en metingen van empirische fenomenen (Modell, 2005). Modell (2005) beschrijft waarom het onderzoeksresultaat bij een casestudy een adequate weergave is van het theoretisch model, zie hiervoor het volgende citaat: “The greater closeness to the empirical research object often characterising casestudy research implies that investigators may be better positioned to achieve good fit between their conceptual apparatus and empirical data (Atkinson and Shaffir, 1998; Brownell, 1995)” (Modell, 2005, p. 237).

Interviews

Semi-structured interviews met mogelijkheid tot uitweiden door de geïnterviewde. Dit betekent dat wel bekend is, zie onderstaande tabel, welke aspecten tijdens het interview aan de orde komen, maar dat er niet wordt gewerkt met een vragenlijst met vaste vragen die wordt voorgelegd aan de geïnterviewden. Hierdoor blijft het exploratieve karakter behouden. De interview vragen zijn gebaseerd op elementen van het model. Bij het ontwerpen van de vragen is gekeken naar de elementen in het model en is gezocht naar bijpassende vragen. In onderstaande tabel is opgenomen op welk theoretisch aspect (element) een vraag een antwoord gaat geven.

Interview vraag – onderwerp		Theoretisch aspect
Wanneer en hoe is uw afdeling in aanraking gekomen met Lean binnen de Rabobank?	IA	Wie zijn er betrokken bij de verspreiding, zie linker cirkel in het aangepaste model van Abrahamson.
Wanneer is door u het besluit genomen om Lean te implementeren en wat zijn daarbij uw motieven geweest?	IA	De reis van Lean van de linker cirkel naar de rechter cirkel van het aangepaste model van Abrahamson.

Kunt u een omschrijving geven van het begrip Lean?	IA LCC	Drift
Houdt dit begrip voor u op dit moment hetzelfde in als ten tijde van de eerste fase in het implementatieproces?		
Zijn er krachten of omstandigheden die er volgens u toe hebben geleid dat u Lean bent gaan implementeren?	IA	Sociopsychological and Technoeconomic forces uit het aangepaste model van Abrahamson.
Zijn er omstandigheden bij Rabobank Nederland waarop Lean hét antwoord biedt?	IA LCC	Sociopsychological and Technoeconomic forces uit het aangepaste model van Abrahamson.
Hoe is het LCC in contact gekomen met de afdelingen die Lean hebben geïmplementeerd? Hoe verloopt het proces dat leidt tot de implementatie van Lean?	LCC	De reis van Lean van de linker cirkel naar de rechter cirkel van het aangepaste model van Abrahamson.

Naast bovenstaande interviewvragen, die de kern vormen van het onderzoek, zijn er additionele interviewvragen die tijdens de interviews gebruikt kunnen worden om meer informatie van de interviewer te verkrijgen. Die vragen zijn gekoppeld aan bovenstaande interviewvragen. Deze vragen zijn te vinden in bijlage 1 'Additionele interviewvragen'.

In bijlage 2 'Signaaltermen' zijn mogelijke uitspraken van geïnterviewden opgenomen die een indicatie geven dat er sprake is van isomorfisme in de context van Lean implementaties binnen de Rabobank. Deze lijst met signaaltermen is vooraf samengesteld om de analyse van de interviews te vergemakkelijken.

Documentatie

Naast de interviews zal de documentatie die beschikbaar is via diverse bronnen binnen de Rabobank worden gebruikt in de casestudy. De bronnen bestaan uit intranet (sharepoint) sites van zowel de afdelingen die Lean hebben geïmplementeerd als van het Lean competence center. Daarnaast zal er informatie worden gebruikt die op de afdelingsschijven zijn opgeslagen. De informatie uit deze bronnen wordt geanalyseerd en wordt ingezet als triangulatie instrument.

Methodologische issues

In bovenstaande tekst is beschreven aan welke eisen goed wetenschappelijk onderzoek moet voldoen. In de diverse paragrafen is ook al aangegeven waarom, voor het desbetreffende begrip, is voldaan aan de eisen die eraan gesteld mogen worden. In deze paragraaf wordt specifiek in gegaan op de externe en interne validiteit van het onderzoek. Bij het uitvoeren van kwalitatief onderzoek dient er nadrukkelijk rekening te worden gehouden met deze beide vormen van validiteit.

Externe validiteit; de resultaten van deze casestudy zijn **niet** zonder meer generaliseerbaar. De resultaten zijn van toepassing op het aangepaste model en de toetsing zoals deze binnen Rabobank Nederland heeft plaatsgevonden. Op basis van dit onderzoek kan dus niet gesteld worden dat de verspreiding van Lean in alle bedrijven verloopt zoals dat binnen Rabobank Nederland het geval is. Het onderzoek kan gedupliceerd worden in een andere omgeving om te bepalen of de verspreiding binnen die omgeving op dezelfde wijze verloopt.

Interne validiteit van dit onderzoek is geborgd door de interviewvragen die zijn gebruikt expliciet te koppelen aan het theoretisch kader. In de paragraaf Interviews is een tabel opgenomen met daarin de interviewvragen en het theoretisch aspect waaraan de desbetreffende vraag is gekoppeld. Daarnaast is er een lijst met termen ontwikkeld die een indicatie geven dat er in een interview gesproken wordt over één van de theoretische aspecten. Zie voor de lijst met deze termen bijlage 2. Ondanks deze maatregelen dient de interne validiteit zorgvuldig te worden behandeld.

Resultaten casestudy

Rabobank Nederland

De casestudy wordt uitgevoerd bij Rabobank Nederland in het bestuurscentrum in Utrecht. Het merendeel van de centrale staven is gevestigd in Utrecht. Vooraleer te beginnen met de resultaten van de casestudy zal de context van de casestudy worden beschreven. Deze context bestaat uit de beschrijving van de historie van Rabobank Nederland en de Lean context binnen deze organisatie.

Delen van de beschrijving van de Rabobank groep zijn min of meer letterlijk overgenomen uit de publicatie: *Een kleine geschiedenis van de Rabobank*, van de afdeling Bedrijfshistorie (april 2012). De Rabobank groep is de grootste financiële dienstverlener van Nederland met een groot netwerk dat de gehele wereld omspannt. De huidige Rabobank groep vindt haar oorsprong in een groot aantal boerenleenbanken die naar het voorbeeld van Friedrich Wilhelm Raiffeisen werden opgericht. De eerste coöperatieve boerenleenbanken werden met de hulp van boerenbonden, notabelen en rijke boeren opgericht. Ondanks de ideële grondslag kenmerkte de werkwijze van deze coöperatieve boerenleenbanken zich door de zakelijke aanpak. Dit komt tot uitdrukking door de volgende beginselen die door de eerste boerenleenbanken werden gebruikt:

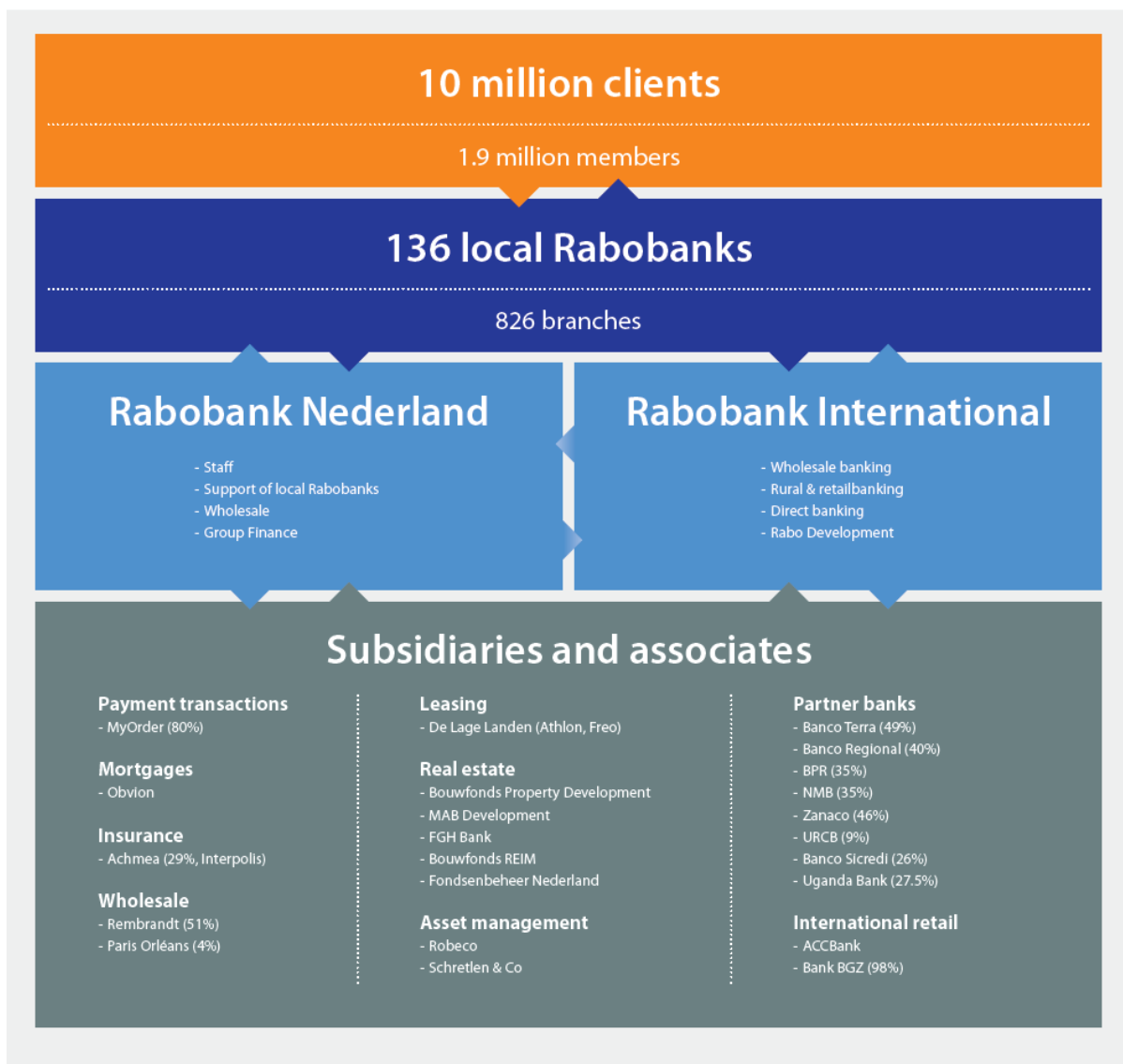
- onbeperkte aansprakelijkheid van de leden;
- een onbezoldigd beheer;
- reservering van de winst voor verdere groei;
- een lokaal beperkt werkgebied;
- aansluiting bij een coöperatieve centrale bank met behoud van de plaatselijke zelfstandigheid.

Vooraf de zakelijke elementen achter het ideële gedachtegoed hebben voor de succesvolle ontwikkeling van de boerenleenbanken gezorgd.

Tot 1972 kende Nederland twee coöperatieve centrale banken. De in Utrecht gevestigde Coöperatieve Centrale Raiffeisen Bank in Utrecht als centrale bank voor de in het noorden gevestigde coöperatieve banken. En de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank in Eindhoven als centrale voor de in het zuiden gevestigde coöperatieve banken. Naast juridische meningsverschillen zorgden persoonlijke tegenstellingen voor de tweedeling. De structuren van beide coöperatieve centrale banken leken erg sterk op elkaar. De zuidelijke centrale banken had een katholieke signatuur. De noordelijke centrale bank was formeel neutraal, maar had in de praktijk een protestants-christelijke signatuur. Een ander verschil tussen beide coöperatieve centrale banken was dat er in Utrecht een beleid werd gehanteerd dat de lokale autonomie benadrukte en dat er in Eindhoven een strakker centralistisch beheer beleid werd gevoerd. Met het afnemen van de confessionele scheidslijnen in de maatschappij namen de levensbeschouwelijke verschillen tussen Utrecht en Eindhoven af. Dit was één van de drie ontwikkelingen die resulteerden in de fusie van de beide coöperatieve centrale banken. De andere twee ontwikkelingen die tot de fusie hebben geleid zijn: de groei van het aantal kantoren waardoor de lokale concurrentie toenam en een brede fusiebeweging in Nederland waardoor bedrijven een grotere behoefte kregen aan kapitaal, met als gevolg een concentratie in het

bankwezen. In 1972 fuseerden de beide coöperatieve centrale banken. Vanaf 1980 wordt deze coöperatieve centrale bank Rabobank Nederland genoemd.

De Rabobank (het stelsel van lokale coöperatieve banken in combinatie met de coöperatieve centrale bank) heeft zich ontwikkeld van een kredietverlener-spaarbank tot een all-finance dienstverlener, waar klanten terecht kunnen voor een scala aan financiële producten. Eind 2013 bestond de Rabobank uit 136 zelfstandige coöperatieve banken die zijn aangesloten bij Rabobank Nederland, een leasemaatschappij, een belang in een verzekeraar, vastgoed ondernemingen, een op het buitenland gerichte internetbank, een aantal retail-banken in het buitenland en een groot aantal buitenlandse kantoren. Rabobank Nederland is verantwoordelijk voor het toezicht op de lokale banken en ondersteunt de lokale banken bij het uitvoeren van haar taken.



De casestudy wordt uitgevoerd bij Rabobank Nederland. De interviews zijn afgenomen bij medewerkers van het Directoraat Groep ICT, het Directoraat Bedrijven en het Directoraat Particulieren en Private Banking. Op ditzelfde organisatorische niveau zijn er in totaal 27 afdelingen

(waarvan enkele directoraat genoemd worden). Bij de drie Directoraten waar de interviews zijn gehouden werken naar schatting ongeveer 60 procent² van de medewerkers van Rabobank Nederland. Lean wordt ook buiten deze drie Directoraten geïmplementeerd. De spreiding over deze drie organisatieonderdelen zorgt voor een goede representativiteit. De interviews zijn afgenomen in de periode mei/juni 2014.

Lean context

Historie van Lean bij Rabobank

In 2008 zijn binnen Rabobank Nederland de eerste Lean initiatieven gestart binnen het Directoraat Groep ICT om de levering van servers te versnellen. In datzelfde jaar werd gestart met de realisatie van Visie 2010, ondanks dat er in beide trajecten niet over Lean werd gesproken zijn betrokkenen het erover eens dat deze beide trajecten de feitelijke start zijn van Lean binnen de Rabobank. Lean wordt vaak een management filosofie genoemd en kent de volgende karakteristieken (Bowen et al., 1998):

- Verminderen van prestatie trade-offs (massa productie versus stuks productie).
- Implementeren van pull productie en ervoor zorgen dat het waarde toevoegend proces doorstroomt.
- Elimineren van verspilling in activiteiten van de waardeketen van product ontwerp tot en met product levering.
- Vergroten customer focus en betrekken van de customer in de product ontwikkeling en het product leveringsproces.
- Empowerment van teams en medewerkers.

De kern van het strategische traject Visie 2010 bestond uit het slagvaardiger maken van de lokale Rabobanken en Rabobank Nederland. Uit de onderzoeken die hebben geleid tot Visie 2010 bleek dat de lokale Rabobanken de processen binnen de eigen organisatie op eigen wijze hadden ingericht en dat deze niet altijd aansloten bij de processen die binnen Rabobank Nederland werden gehanteerd. Als onderdeel van Visie 2010 werden de processen binnen de lokale banken gestandaardiseerd en afgestemd op de processen binnen Rabobank Nederland. Lean werd hierbij ingezet als hulpmiddel om de gestelde doelen te realiseren. Hierbij werden overigens alleen nog maar delen uit de Lean filosofie gebruikt, later is men formeler omgegaan met Lean en werd de gehele filosofie gebruikt. Tot 2013 werd Lean vooral operationeel ingezet. Operationeel, omdat er alleen werd gekeken naar de inzet van Lean voor de optimalisatie van de werkvloer. Met het aantreden van een nieuwe manager als hoofd van het Lean Competence Center wordt ook aandacht geschonken aan de inzet van Lean op strategisch en tactisch niveau.

Bronnen

Binnen de Rabobank zijn er diverse bronnen beschikbaar die zijn ingezet voor deze casestudy. De belangrijkste bron is Raboweb. Raboweb is het intranet van de Rabobank; dit intranet is toegankelijk voor alle medewerkers van Rabobank. Het Lean Competence Center heeft op het intranet een eigen gedeelte waarop informatie met betrekking tot Lean binnen de Rabobank wordt gepubliceerd. Daar is de volgende informatie te vinden (onderwerpen zoals genoemd op Raboweb):

² Exacte percentage was voor de onderzoeker niet te bepalen.

- Over Lean.
- Het Lean Competence Center.
- Implementatie van Lean.
- De werkwijze.
- Lean opleidingen.
- Beschikbare instrumenten.
- Lopende Lean implementaties.
- Achtergrondinformatie.

Daarnaast heeft het Lean Competence Center de beschikking over een besloten gedeelte van het intraweb (Lean Community). Op dit besloten gedeelte wordt additionele informatie beschikbaar gesteld aan medewerkers die rechten hebben verkregen op dit gedeelte van het intraweb. Op dit gedeelte staan artikelen die betrekking hebben op Lean implementaties binnen de Rabobank. De informatie op dit gedeelte wordt als vertrouwelijk beschouwd. Tijdens de casestudy had ik toegang tot het besloten gedeelte van het intranet van het Lean Competence Center.

De tweede bron van informatie zijn de interviews die zijn afgenomen van medewerkers van het Lean Competence Center en managers die betrokken zijn geweest bij Lean implementaties op hun afdelingen.

Er is geen gebruik gemaakt van informatie op zogenaamde afdelingsschijven. Hierop bleek geen informatie te vinden specifiek met betrekking tot Lean implementaties binnen de afdelingen, anders dan informatie met betrekking tot de Lean hulpmiddelen die door de desbetreffende afdeling worden ingezet.

Alle geïnterviewden hebben op het eerste verzoek om deel te nemen aan het onderzoek positief gereageerd. De geïnterviewden waren geïnteresseerd in het doel van het onderzoek en hebben daar vragen over gesteld. Ter voorkoming van 'expectancy' bias heeft de interviewer tijdens de inleiding van het interview geen informatie verstrekt over eventuele verwachtingen over de uitkomst. Aan de geïnterviewden is voorafgaand aan het interview mondeling de volgende inleiding gegeven.

*Mijn afstudeeronderzoek is tot stand gekomen op basis van een artikel dat als titel had: 'Managerial Fads and Fashions: the diffusion and rejection of innovations'. Dit artikel heeft mijn aandacht getrokken, omdat ik vóór mijn studie van mening was dat binnen organisaties vooral rationeel wordt gehandeld. Het feit dat een innovatieve methode in de mode is, was in mijn denkkader geen reden om die methode te adopteren. In dit artikel wordt beschreven dat er andere redenen kunnen zijn die leiden tot de acceptatie en implementatie van een innovatieve methode. Dit fenomeen vind ik zeer interessant en dat gecombineerd met het feit dat er relatief weinig onderzoek is gedaan naar de verspreiding van innovaties **binnen** organisaties, heeft ertoe geleid dat ik dit onderwerp heb gekozen voor mijn afstudeeronderzoek.*

De sfeer tijdens de gesprekken was goed. De geïnterviewden hebben spontaan en open, voor zover ik dat kon beoordelen, op de vragen geantwoord. De interviews hebben tussen de 45 en 60 minuten in beslag genomen, inclusief een introductie van maximaal 15 minuten. Met de manager van het

Lean Competence Center heeft een voorgesprek van 30 minuten plaatsgevonden. In dit gesprek is gesproken over het afstudeeronderzoek en de benodigde toegang tot medewerkers van het LCC.

Alle interviews zijn met een dictafoon vastgelegd en digitaal beschikbaar. Van alle interviews zijn transcripten gemaakt die zijn gebruikt voor de analyse om te komen tot de onderzoeksresultaten.

Interviews

De interviews zijn afgenomen bij managers van Lean implementerende afdelingen. In de tekst worden deze managers aangeduid met IA – n (IA staat voor Implementerende Afdeling). Daarnaast zijn er interviews afgenomen bij medewerkers van het Lean Competence Center. In de tekst worden deze medewerkers aangeduid met LCC – n (LCC staat voor Lean Competence Center). Hieronder zijn korte beschrijvingen opgenomen van de geïnterviewden.

IA – 1

Medewerker IA - 1 is bij een tweetal Lean implementaties betrokken geweest. Hij werkt momenteel op een afdeling waar ook een Lean implementatie heeft plaatsgevonden, maar hij is daar niet bij het begin betrokken. Lean wordt op deze afdeling nog steeds actief toegepast. Medewerker IA - 1 draagt de Lean filosofie actief uit op de afdeling en vindt het belangrijk dat zijn medewerkers de hulpmiddelen uit de Lean tool box actief gebruiken om continu te verbeteren. Een deel van de hulpmiddelen zijn zichtbaar op de afdeling aanwezig en de informatie die daarop wordt getoond is up-to-date.

IA – 2

Deze medewerker is betrokken geweest bij een project om de processen van de lokale banken en Rabobank Nederland te wijzigen, zodat deze beter op elkaar aansluiten en als standaard voor alle lokale banken gelden. Deze implementatie heeft plaatsgevonden voordat er sprake was van Lean bij Rabobank Nederland. Volgens deze manager is het dit project geweest dat heeft geleid tot de oprichting van het Lean Competence Center. De technieken die tijdens dit project werden gebruikt waren afkomstig uit Lean, maar Lean werd toen nog niet genoemd als management filosofie. Medewerker IA - 2 werkt momenteel op een afdeling waar een Lean implementatie heeft plaatsgevonden, waarbij hij momenteel werkt aan het bestendigen van Lean.

IA – 3

Deze medewerker is betrokken bij een relatief grote Lean implementatie binnen één van de service centra van de Rabobank. Deze persoon was als manager op zoek naar hulpmiddelen om de eigen afdeling efficiënter te maken en heeft daarvoor Lean gekozen als methodiek om de benodigde efficiëntie te verkrijgen. Deze medewerker werkt momenteel nog steeds op deze afdeling en men hanteert daar nog steeds de Lean aanpak om de afdeling continu te verbeteren. Deze medewerker toont zich sterk overtuigd van de toegevoegde waarde van Lean voor de afdeling. Dat blijkt uit het enthousiasme waarmee over Lean op de eigen afdeling wordt gesproken.

LCC – 1

LCC – 1 heeft het grootste deel van zijn werkzame leven gewerkt aan het verbeteren van de performance van bedrijven. In zijn vorige baan en in zijn huidige baan zet hij Lean in om de performance te verbeteren. Bij Rabobank Nederland is hij betrokken bij diverse Lean implementaties

en de begeleiding van medewerkers van de afdelingen die Lean inzetten. Hij werkt ongeveer 3 jaar bij het Lean Competence Center van Rabobank Nederland.

LCC – 2

LCC – 2 is lid van het Management Team van het Lean Competence Center van Rabobank Nederland. Hij bepaalt, samen met de overige leden van het Management Team, de implementatie aanpak van Lean bij Rabobank Nederland. Zijn focus ligt met name op het bestendigen van Lean en het inzetten van Lean op strategisch en tactisch niveau binnen de Rabobank.

LCC – 3

Deze medewerker werkt als senior Lean consultant binnen het Lean Competence Center. Hij heeft enkele jaren ervaring met procesverbeteringen binnen de Rabobank en toont zich enthousiast over de mogelijkheden die Lean biedt om de Rabobank te verbeteren. Deze medewerker is betrokken bij de grotere Lean implementaties binnen de Rabobank.

LCC – 4

LCC-4 is kort na de start van het Lean Competence Center bij deze afdeling gaan werken. Daarvoor had deze medewerker al ruime ervaring met verandertrajecten en kwaliteitsmanagement. Deze persoon kende de oprichter van het Lean Competence Center erg goed en werd door hem uitgenodigd om mede het Lean Competence Center verder in te richten. Bij de officiële start van het Lean Competence Center bestond deze afdeling uit ongeveer acht personen. Het Lean Competence Center werd in het begin door een externe organisatie begeleid. De nadruk lag in dat begin vooral op de zachtere kanten van Lean en minder op de resultaatgerichte middelen. Maar, zo zegt deze persoon, het werkte wel.

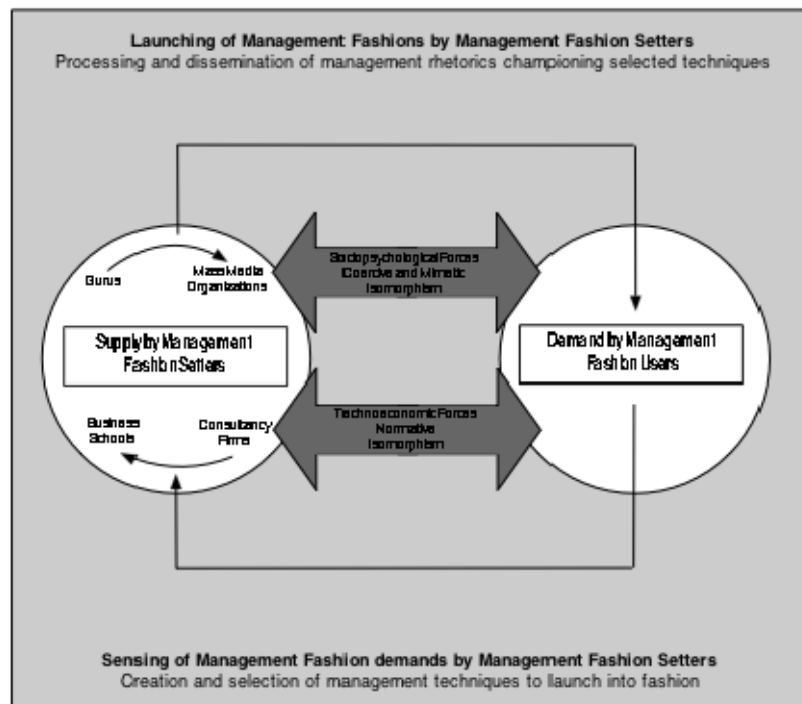
LCC – 5

Deze medewerker is onderdeel van het management team van het Lean Competence Center. Vanuit zijn rol draagt de medewerker de verantwoordelijkheid om het Lean gedachtengoed uit te dragen binnen de Rabobank. LCC-5 werkt al geruime tijd voor het Lean Competence Center en besteedt ongeveer de helft van zijn tijd aan gesprekken met managers binnen de Rabobank om hen te informeren over Lean en wat het Lean Competence Center voor hen zou kunnen betekenen. Het enthousiasme waarmee deze persoon over Lean spreekt en wat Lean voor de Rabobank zou kunnen betekenen is opvallend.

Analyse

Het model dat is gebruikt voor dit onderzoek ziet er schematisch als volgt uit. 'Drift' is als term niet in het schema opgenomen en staat voor het fenomeen dat dit model niet lineair wordt doorlopen. De begrippen uit dit model komen terug in onderstaande analyse. Het eerste deel van de analyse heeft betrekking op het begrip 'drift'. Het tweede deel heeft betrekking op de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces'.

Management Fashion Market



De analyse is uitgevoerd op basis van de vragen die aan de geïnterviewden zijn gesteld. In onderstaande tabel is opgenomen op welk aspect van het model een specifieke vraag betrekking heeft. Deze tabel dient als leidraad om de analyse te koppelen aan het gebruikte model.

Interview vraag – onderwerp		Theoretisch aspect
Wanneer en hoe is uw afdeling in aanraking gekomen met Lean binnen de Rabobank?	IA	Wie zijn er betrokken bij de verspreiding, zie linker cirkel in het aangepaste model van Abrahamson.
Wanneer is door u het besluit genomen om Lean te implementeren en wat zijn daarbij uw motieven geweest?	IA	De reis van Lean van de linker cirkel naar de rechter cirkel van het aangepaste model van Abrahamson.
Kunt u een omschrijving geven van het begrip Lean? Houdt dit begrip voor u op dit moment hetzelfde in als ten tijde van de eerste fase in het implementatieproces?	IA LCC	Drift
Zijn er krachten of omstandigheden die er volgens u toe hebben geleid dat u Lean bent	IA	Sociopsychological and Technoeconomic forces uit het aangepaste model van

gaan implementeren?		Abrahamson.
Zijn er omstandigheden bij Rabobank Nederland waarop Lean hét antwoord biedt?	IA LCC	Sociopsychological and Technoeconomic forces uit het aangepaste model van Abrahamson.
Hoe is het LCC in contact gekomen met de afdelingen die Lean hebben geïmplementeerd? Hoe verloopt het proces dat leidt tot de implementatie van Lean?	LCC	De reis van Lean van de linker cirkel naar de rechter cirkel van het aangepaste model van Abrahamson.

Drift

Een begrip of concept verandert gedurende zijn reis door een organisatie. Deze verandering ontstaat als gevolg van leren en door wat 'sensemaking' wordt genoemd (Mouritsen 2005). Tijdens de interviews is er onderzocht of er sprake is van 'drift' van het begrip Lean. Om te toetsen of er sprake is van 'drift' zijn de volgende vragen aan de geïnterviewden gesteld. Deze vragen zijn gesteld aan de Lean implementerende managers en aan de medewerkers van het Lean Competence Center.

Kunt u een omschrijving geven van het begrip Lean? Houdt dit begrip voor u op dit moment hetzelfde in als ten tijde van de eerste fase in het implementatieproces?

- Hoe komt u aan deze definitie van Lean?
- Op welke punten is deze definitie van Lean in de loop der tijd voor u veranderd?
- Wat is de reden van de verandering van de definitie?
- Zijn er personen binnen of buiten de Rabobank die invloed hebben gehad op uw definitie van Lean?
- Kunt u nog uit uw herinnering terughalen welke definities van Lean u in het verleden heeft gebruikt?
- Is er een verband met de fase waarin het implementatieproces zich bevond?

Alle geïnterviewden hebben op bovenstaande hoofdvraag geantwoord. Niet alle subvragen zijn in alle interviews aan de orde geweest. Er is een duidelijk onderscheid te maken tussen de antwoorden van de managers van implementerende afdelingen en de medewerkers van het Lean Competence Center. Vier van de vijf medewerkers van het Lean Competence Center geven aan dat voor hen het begrip Lean niet is veranderd tijdens de implementaties van Lean bij Rabobank Nederland. De managers van implementerende afdelingen daarentegen geven allemaal aan dat het begrip Lean tijdens de Lean trajecten is veranderd.

De stelligheid waarmee vier (LCC-1, LCC-3, LCC-4, LCC-5) van de vijf medewerkers van het Lean Competence Center uitspreken dat voor hen dit begrip niet is veranderd is opmerkelijk te noemen. Op de vraag om een omschrijving te geven van het begrip Lean geven de medewerkers van het Lean Competence Center een bijna identiek antwoord. Centraal in die antwoorden staan een aantal woorden. De medewerkers van het Lean Competence Center geven aan dat Lean een management filosofie is, daarnaast gebruiken ze woorden die in deze filosofie centraal staan om Lean verder te

duiden. Het begrip klant wordt door allen genoemd. De begrippen valuestream en waste komen een aantal keren voor. Maar na analyse van de antwoorden blijkt wel dat de medewerkers van het Lean Competence Center licht van elkaar afwijkende definities gebruiken. De afwijkingen lijken voort te komen uit de individuele beleving van Lean en waar Lean voor staat. Er is een verband te onderkennen met het in de literatuur genoemde begrip 'sensemaking'. Sensemaking wordt door Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005, p. 409) als volgt omschreven:

Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing. Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances.

In het literatuuronderzoek is sensemaking en drift met elkaar in verband gebracht, zoals dat door Mouritsen (2005) gezien wordt. Chia (2000) koppelt 'translation' (door Mouritsen 'drift' genoemd) en sensemaking ook aan elkaar. De wijze waarop de medewerkers van het Lean Competence Center als professionals over het begrip Lean spreken laat zien dat zij hun werkveld interpreteren en dat het logisch is dat Lean staat voor hetgeen zij vinden waar dat begrip voor staat. Het woord logisch in de vorige zin, duidt op 'sensemaking'. Het verklaart ook dat zij van mening zijn dat hun begrip van Lean in de loop der tijd niet is veranderd. Niet omdat het niet veranderd zou zijn, maar omdat dit een logische onbewuste translatie ondergaat tijdens het interpreteren van de continue stroom ervaringen die worden opgedaan tijdens het werken met Lean.

De managers van de implementerende afdelingen zijn zich meer bewust van het feit dat hun interpretatie van het begrip Lean is veranderd gedurende de implementatie trajecten. Het verschil tussen de implementerende managers en de medewerkers van het Lean Competence Center is dat de laatste groep dagelijks bezig is met Lean en dat de eerste groep Lean nog moest leren en dat is een bewust proces geweest. Bij hen was er geen sprake van onbewuste sensemaking, maar was er sprake van bewust iets nieuws leren. Manager IA – 1 sprak tijdens het interview over het feit dat Lean tijdens zijn studie al aan de orde was geweest. Hij had kennis van Lean voordat hij bij Rabobank Nederland betrokken werd bij het implementeren van Lean. Hij reageert tijdens het interview op de vraag naar de omschrijving van het begrip Lean en met een antwoord dat duidelijk aangeeft dat Lean voor hem nu iets anders betekent dan in het verleden. Hij zegt letterlijk:

Ja, hoe ik er nu naar kijk, ik zie het zeker als een cultuur van continu verbeteren in het begin had ik een beetje moeite daarmee, omdat ik in de veronderstelling leefde dat ik enigszins altijd zo heb geleefd. Ik leefde altijd al in dat ik kom elke dag naar mijn werk, ook al in mijn studie, om wat kan ik beter doen.

Uit het antwoord van IA – 2 blijkt ook dat er sprake is geweest van een leerproces dat heeft geleid tot een andere definitie van Lean. Lean is nu voor IA – 2 een management filosofie die gaat over het vormgeven van besturing waarbij verantwoordelijkheden nadrukkelijk op een lager niveau in de organisatie worden gelegd. Bij de start van de eerste Lean implementatie was Lean vooral een hulpmiddel om processen efficiënter te maken en daarmee op kosten te besparen. Het woord filosofie komt in het geheel niet voor in de eerste beschrijving van Lean. IA – 3 heeft een duidelijke

omschrijving van Lean. Deze omschrijving wordt zelfverzekerd uitgesproken, wat bijzonder is dat hij nu de systematische aanpak centraal stelt in zijn omschrijving en dat hij in het verleden vooral de management filosofie als centraal in zijn omschrijving opnam. Eerst gebruikte hij een benadering zoals deze bij Toyota voorkwam en nu is de omschrijving veel meer iets van zichzelf, iets dat dicht bij hem en de afdeling staat. Hij noemt dit de “SCF werkwijze”. Deze werkwijze is op Lean gebaseerd, maar is nu vooral iets van de afdeling zelf. De omschrijving is niet een omschrijving uit een boek of artikel over Lean. Het is de eigen associatie van wat het voor hen betekent. Het is een vertaling van Lean voor de eigen afdeling om de eigen werkwijze te benoemen die gaat over het realiseren van de doelstellingen van de afdeling door middel van continue verbeteren en kort cyclisch sturen. Het Lean Competence Center heeft in eerste aanvang wel invloed gehad op de omschrijving van Lean. Veelal op het gebied van hoe doe je dat en wat kan Lean bijdragen aan de afdeling. Daarna is het vooral iets van de afdeling zelf geworden. De omschrijving van Lean van IA – 3 is in de loop der tijd gewijzigd. In de oriëntatie fase definieerde deze manager Lean anders, maar naarmate je er meer mee te maken hebt, wordt het meer van jezelf. Er is dus, volgens IA – 3, zeker een relatie met de fase waarin de implementatie van Lean zich bevindt.

Geïnterviewde	Hoofdvraag beantwoord	Drift geconstateerd ³
IA – 1	Ja	Ja
IA – 2	Ja	Ja
IA – 3	Ja	Ja
LCC – 1	Ja	Ja
LCC – 2	Ja	Nee
LCC – 3	Ja	Ja
LCC – 4	Ja	Ja
LCC – 5	Ja	Ja

Sociopsychological and Technoeconomic Forces

Het onderzoek naar deze krachten valt uiteen in twee delen. Ten eerste onderzoek naar de reis van Lean van de linker cirkel in het model naar de rechter cirkel in het model. Ten tweede onderzoek naar de invloeden van deze krachten op de reis van de linker cirkel naar de rechter cirkel. De analyse wordt in eerste instantie ook gesplitst in deze twee delen. Na de analyse van beide delen, worden deze delen met elkaar in verband gebracht in het hoofdstuk ‘Conclusies’.

Van Supply naar Demand

Aan de managers van de implementerende afdelingen zijn twee hoofdvragen en enkele verdiepende vragen gesteld om te bepalen hoe de transitie van de linker cirkel naar de rechter cirkel verloopt. De eerste vraag was.

Wanneer en hoe is uw afdeling in aanraking gekomen met Lean binnen de Rabobank?

- Van wie heeft u gehoord over Lean?
- Kent u personen binnen de Rabobank die betrokken zijn of zijn geweest bij Lean implementaties?
- Wat is uw relatie tot deze personen?

³ Op basis van leren of sensemaking, zie de tekst boven de tabel

- d) Kent u andere afdelingen binnen de Rabobank die Lean hebben geïmplementeerd?
- e) Wist u voordat u Lean implementeerde al dat deze afdelingen Lean inzetten op hun afdeling?

De drie managers geven van elkaar afwijkende antwoorden op deze vragen. IA – 1 verhaalt over zijn traineeship bij Rabobank. Zijn eerste opdracht in het traineeship bestond uit het uitvoeren van een analyse op de impact van Lean en agile werken voor de business analisten van de afdeling systeem realisatie. Deze opdracht werd gegeven door het management team van de afdeling systeemrealisatie. De opdracht kwam voort uit de observatie dat er steeds meer dingen rondom Lean gebeurde. IA – 1 zei letterlijk: “Lean was hot [...] en het werken in ketens was hot. Er was druk om te komen tot een standpunt met betrekking tot de inzet van Lean voor de business analisten van systeem realisatie”. IA – 1 gaf ook aan tijdens het interview dat hij tijdens het uitvoeren van zijn trainee opdracht een gesprek heeft gehad met een medewerker van het Lean Competence Center en dat deze medewerker hem verteld heeft wat het Lean Competence Center doet. In het gesprek met de medewerker van het Lean Competence Center heeft hij gedeeld dat hij bezig was met een opdracht om te kijken naar de impact van Lean of agile voor de business analisten. Met deze medewerker heeft hij ook gesproken over het uitvoeren van een Lean opdracht binnen systeem realisatie vanuit het Lean Competence Center. Na het teruggeven van zijn oorspronkelijke trainee opdracht is hij daadwerkelijk als projectmedewerker bij het Lean Competence Center aan de slag gegaan om een Lean implementatie van een portfolio te begeleiden. IA – 1 vertelt tijdens het interview dat er in die tijd consultancy bureaus bij Rabobank langskwamen met de boodschap dat ze iets nieuws hadden dat wellicht voor de Rabobank van belang zou kunnen zijn. Dat nieuwe was Lean. Dus naast de invloed die het Lean Competence Center had was er nog een andere actor die van invloed was op de bekendheid van Lean bij managers binnen de Rabobank. Deze externe consultancy bureaus hebben een rol gehad in de verspreiding van Lean bij de Rabobank. Naast bovenstaande was IA – 1 ook op de hoogte van implementaties van Lean bij afdelingen in het Beheer & Exploitatie domein van Groep ICT. Voordat deze manager Lean implementeerde in de zogenaamde tweede golf op zijn eigen afdeling was hij al bekend met Lean door zijn trainee opdrachten en de samenwerking met andere afdelingen die al Lean geïmplementeerd hadden. IA – 1 had collegiale relaties met managers die Lean al hadden ingezet op hun eigen afdeling.

IA – 2 heeft tijdens het beantwoorden van een andere vraag al inzicht geven in zijn eerste aanraking met Lean. De betrokkenheid bij het traject Visie 2010, waarbij de processen van Rabobank Nederland en de processen op de lokale bank met elkaar werden afgestemd, was de eerste aanraking met Lean. Overigens werd dat toen nog niet Lean genoemd, de gewaarwording dat de aanpak die werd gehanteerd een Lean aanpak was is pas later gekomen. Deze manager heeft op een afdeling waar hij later werkzaam was het initiatief genomen om een Lean implementatie verder te ontwikkelen. Met name uit het eerste traject (Visie 2010) kent deze manager personen binnen de Rabobank die Lean implementaties uitvoeren. Ook hier is er sprake van collegiale relaties met andere managers. Een van de personen die betrokken was bij Visie 2010 is later bij het Lean Competence Center aan het werk gegaan als Lean consultant. Deze persoon werd door IA – 2 met naam genoemd en er werd geadviseerd om ook met deze persoon in gesprek te gaan om de ontwikkeling van Lean binnen de Rabobank uitgelegd te krijgen. IA – 2 kent andere afdelingen waar Lean implementaties zijn uitgevoerd en werkt met deze afdelingen samen.

Lean is in 2011 op de agenda van de afdeling van manager IA – 3 gekomen. In dat jaar is Lean geïntroduceerd en heeft een plek gekregen in het jaarplan voor 2012. IA – 3 vertelt in het interview dat hij steeds meer aanraking kreeg met Lean, zowel buiten als binnen de bank. Hij vertelt over zijn streven om altijd de eigen afdeling of de productie te verbeteren. Waarbij Lean iets was waarmee hij in de eigen omgeving steeds meer te maken kreeg. Hij hoorde van implementaties bij andere banken, artikelen in management literatuur en implementaties bij andere bedrijven. Hij zegt letterlijk:

Lean was een hype erg in opkomst. Lean processen we zagen al snel dat we onze mind moesten opmaken wat we daarmee wilden, zodat we ook minimaal aan de buitenwereld konden aangeven wat onze plannen op dat gebied werden en dat werd ook al snel aan ons gevraagd.

Voordat de eerste implementatie begon was er nog geen contact geweest met het Lean Competence Center. De afdeling heeft eerst eigen onderzoek gedaan naar de concepten en wat het hen zou kunnen opleveren. IA – 3 was van mening dat ze al veel op een Lean wijze deden en hij vroeg zich nadrukkelijk af wat Lean zou toevoegen, of het wel zin zou hebben. Er was contact met het service center verzekeren en zij hadden al een Lean traject gedaan. Hij is met hen in gesprek gegaan en zo bij het Lean Competence Center terechtgekomen. Zo is het bij hem ontstaan. De manager spreekt van een bottom-up up aanpak. IA – 3 kende buiten het service center verzekeren geen andere afdelingen die al Lean hadden geïmplementeerd, hij kende wel de processen van de lokale banken en hij wist dat daar een Lean filosofie achter zat. IA – 3 kende wel mensen die daar bij betrokken zijn en die heeft hij bevraagd.

Geïnterviewde	Antwoord
IA – 1	Via een traineeship opdracht, via consultancy bureaus en als manager van een beheer afdeling.
IA – 2	Via activiteiten voor Visie 2010, gehoord over implementaties van aanpalende afdelingen en collegiale relaties met andere managers.
IA – 3	Via artikelen in vakliteratuur, gehoord over implementaties bij andere banken, gehoord over implementaties bij andere bedrijven en via een implementatie op een andere afdeling binnen Rabobank Nederland.

De tweede vraag en subvragen die inzicht geven in de reis van de linker cirkel naar de rechter cirkel uit het model luiden als volgt.

Wanneer is door u het besluit genomen om Lean te implementeren en wat zijn daarbij uw motieven geweest?

- Hoe bent u tot dit besluit gekomen?
- Heeft persoon X (zoals genoemd bij bovenstaande vraag) een rol gespeeld bij dit besluit?
- Wat was zijn of haar rol?
- Wat waren uw motieven om over te gaan tot de implementatie van Lean?
- Kunt u uitleggen waarom deze motieven belangrijk waren?
- Wat was de rol van het Lean Competence Center in het besluitvormingsproces?

IA – 1 heeft nooit op een afdeling een eerste implementatie van Lean gedaan. Hij is wel de initiatiefnemer geweest van een zogenaamde tweede golf op een afdeling die al eerder een Lean implementatie heeft gehad. Hij geeft tijdens het interview geen motieven voor het besluit om een tweede golf te starten. Zijn persoonlijke overwegingen zijn dat je als manager altijd wilt verbeteren, dat hoort erbij. Dus Lean doe je omdat je als afdeling beter wilt worden.

Manager IA – 2 is niet in de gelegenheid geweest om zelfstandig te besluiten om een Lean implementatie te starten. Deze manager geeft aan dat op de afdeling waar hij werd benoemd men Lean al had omarmd en dat hij daar verder vorm aan heeft gegeven. Hij vertelt tijdens het interview dat hij de toegevoegde waarde van Lean ook ziet. IA – 2 geeft duidelijke persoonlijk motieven om Lean te willen implementeren. De belangrijkste reden is dat in de Lean filosofie de medewerkers op de vloer veel verantwoordelijkheden krijgen en dat vindt deze manager erg belangrijk. IA – 2 zegt tijdens het interview het volgende:

Wat mij heel erg aanspreekt inderdaad is dat je men in staat stelt om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Ik vind dat zelf als persoon heel erg fijn als ik die ruimte krijg. [...] Ik vind dat zelf een prettige manier dus dat spreekt mij heel erg in Lean aan.

Daarnaast is voor manager IA – 2 ook een belangrijk aspect van Lean dat je als medewerker de kans krijgt om te vragen waarom je iets doet en dat altijd koppelt aan wat de klant nodig heeft. In feite is het motief dus zijn streven naar klantgerichtheid en Lean komt daaraan tegemoet.

Voor manager IA – 3 was de eigen nieuwsgierigheid en externe druk de aanleiding om Lean te implementeren. De externe omgeving, die niet nader is genoemd, gaf aan dat Lean iets zou zijn voor SCF (Service Centrum Financieren). Het belangrijkste motief was het cultuuraspect[noot van de onderzoeker: in Lean is het bereiken van een cultuur van continu verbeteren een belangrijk aspect van de Lean filosofie, de geïnterviewde doelt op dit specifieke aspect van Lean]. De afdeling stond indertijd aan de vooravond van een transitieperiode, waarbij men ging bouwen aan een geheel nieuwe financieringsketen. Men wist dat SCF na de transitie er compleet anders uit zou zien, andere rollen en een andere organisatie. In de tussentijd, zo wist men, zou men ook het maximale uit de bestaande systemen moeten halen. Men stelde zich de vraag hoe men dat voor elkaar zou kunnen krijgen. Dit werd als volgt in het interview verwoord.

De combinatie van hoe doe je dat nou dus eigenlijk zonder grote investeringen het maximale eruit te halen hoe verbeter je continue binnen een afgebakend kader en na de transitieperiode als we dan klaar zijn hoe staat onze cultuur dan zo danig dat we echt de beste operations excellence organisatie zijn en alles wat je nodig hebt om in die nieuwe keten te werken om de cultuur al klaar te hebben staan het DNA al te hebben om in de nieuwe keten optimaal te kunnen werken.

Het cultuuraspect was het belangrijkste motief voor de inzet van Lean bij SCF.

Geïnterviewde	Antwoord
IA – 1	Initiatief genomen voor een zogenaamde tweede golf. Als motief geeft hij aan dat je als manager altijd wilt verbeteren (dit is een persoonlijk motief).
IA – 2	Niet in de gelegenheid om zelfstandig te besluiten Lean te implementeren. Wel

	het initiatief genomen voor verdere doorontwikkeling van Lean (vergelijkbaar met tweede golf). Het motief van deze managers is dat in de Lean filosofie de verantwoordelijkheden bij de medewerkers op de vloer komen te liggen (ook dit is een persoonlijk motief).
IA – 3	Zelfstandig besluit om Lean te implementeren met als motieven de eigen nieuwsgierigheid en externe druk.

Aan de medewerkers van het Lean Competence Center is de volgende hoofdvraag (en subvragen) gesteld om inzicht te krijgen in de reis van de linker cirkel naar de rechter cirkel uit het model.

Hoe is het LCC in contact gekomen met de afdelingen die Lean hebben geïmplementeerd? Hoe verloopt het proces dat leidt tot de implementatie van Lean?

- Benadert het LCC andere afdelingen (actief) om het Lean gedachtengoed uit te dragen?
- Hoe worden die andere afdelingen benaderd?
- Worden afdelingen die Lean al hebben geïmplementeerd ingezet voor het leggen van contacten met afdelingen die Lean nog niet hebben geïmplementeerd?
- Wat is de rol van de individuele consultants in het verspreiden van Lean binnen de Rabobank?
- Is er een vast omlijnd plan om een afdeling te begeleiden tot de start van het Lean implementatie project?
- Welke bronnen (sharepoint, afdelingsschijven, etc.) kan ik raadplegen om inzicht te krijgen in Lean binnen Rabobank?

Medewerker LCC – 1 beantwoordt deze vraag door te stellen dat een lid van het management team van het Lean Competence Center als accountmanager staat opgesteld (LCC – 5). Maar ook deze persoon doet volgens LCC – 1 geen ‘koude sales’. Er wordt primair geacteerd op vragen van afdelingen. Hij zegt letterlijk:

Er is altijd wel een haakje, er is altijd iemand vraagt komen jullie eens vertellen of iets laten zien of ik heb iets gehoord; ik heb jullie gezien daar of ik heb van een collega iets gehoord of ik zit met een bepaald probleem.

Het interview met medewerker LCC – 2 heeft een dussdanig verloop gehad dat bovenstaande vragen niet letterlijk zijn gesteld. De interviewer heeft er in dit specifieke interview voor gekozen om de LCC – 2 vrij te laten spreken over de verspreiding van Lean binnen de Rabobank. LCC – 2 heeft een rol binnen het management team van het Lean Competence Center die is gericht op het bestendigen van Lean en Lean uitdragen in de organisatie op strategisch en tactisch niveau. Hierdoor verliep het interview anders dan bij LCC – 1, LCC – 3, LCC – 4 en LCC – 5. Deze medewerker heeft uitgebreid verteld over de aanpak van de verspreiding van Lean binnen de Rabobank. Momenteel wordt er veel energie gestoken in het vergroten van de zichtbaarheid. De zichtbaarheid wordt vergroot door het verhaal te vertellen aan de Raad van Bestuur en het organiseren van een dag voor 150 young professionals om hen te vertellen wat Lean voor hen kan betekenen in het dagelijkse werk. Daarnaast wordt er bij tijdens de Lean implementaties aandacht geschonken aan communicatie, zodat de zichtbaarheid bij senior managers wordt vergroot. Daarnaast zijn er in de afgelopen periode presentaties gegeven aan twee management teams van een directoraat en zijn zij gestimuleerd om

te kijken bij andere clubs die Lean hebben geïmplementeerd. Tevens is er nieuwe dienstverlening gecreëerd die de zichtbaarheid en de successen moet vergroten. Deze nieuwe dienstverlening bestaat uit het inzetten van interim managers met gedegen kennis van Lean om de afdelingen die worden aangestuurd door een interim manager Lean zelf te laten ervaren.

En dat wij op posities die tijdelijk vacant mensen van een LCC leveren om een afdeling aan de hand te nemen. Zij doen dit vanuit de Lean filosofie waardoor de organisatie waar ze aan de slag zijn zodat zij ook echt beleven wat je met Lean kunt bereiken.

LCC – 2 vindt PR erg belangrijk en hij geeft aan dat de interne Lean community (digitale community via intranet) naar een hoger plan is gebracht en dat het beschikbare materiaal over Lean via de community met de organisatie wordt gedeeld. Met de Raad van Bestuur is een plan afgesproken over een brede verspreiding van Lean binnen de Rabobank, zodat de kennis van Lean in de lijn komt en niet alleen in het Lean Competence Center.

LCC – 3 heeft geen direct antwoord gegeven op deze vragen. Deze medewerker verwijst naar LCC – 5 voor de beantwoording van deze vragen. Na doorvragen vertelt LCC – 3 over hoe Lean trajecten binnen de Rabobank georganiseerd worden. Alleen binnen Groep ICT is de afspraak gemaakt dat alle afdelingen de Lean werkwijze moeten implementeren. Er zijn geen afspraken met of over de lokale banken en andere groepsonderdelen. Maar deze medewerker constateert wel dat Lean inmiddels een toverwoord is geworden, tijdens het gesprek zegt LCC – 3:

Wat je ziet er zijn veel organisatieonderdelen ook Lokale banken je hoort overal dat Lean een soort toverwoord begint te worden en dat bij heel veel banken al Lean gewerkt wordt dat moeten wij dan ook en dan gaan ze shoppen.

Alleen voor Groep ICT is er sprake van gedwongen winkelnering. Andere directoraten, lokale banken en groepsonderdelen zijn vrij om Lean expertise in te huren bij externe consultancy bureaus. In de praktijk wordt echter ook door andere marktdirectoraten en groepsonderdelen gebruik gemaakt van het Lean Competence Center. Er hebben wel zogenaamde scans plaatsgevonden bij lokale banken, maar daar heeft het Lean Competence Center nog geen implementaties begeleid. Het Lean Competence Center heeft onder andere implementaties van Lean begeleid bij bedrijfsmanagement, Betalen & Sparen, Private Banking, HR en Juridische Zaken. Deze afdelingen zijn enthousiast geworden door succes verhalen en contacten met Lean consultants van het Lean Competence Center. LCC – 3 vertelt dat hij mondjesmaat, op basis van vragen uit het eigen netwerk, tijdens het drinken van een kop koffie actief het werk en de diensten van het Lean Competence Center promoot. Mondjesmaat, want door drukke werkzaamheden en het feit dat het geen onderdeel van zijn taak is komt dit er niet veel van. Dit is primair de taak van LCC – 5 en deze medewerker speelt met enige regelmatig zaken aan hem door. Deze medewerker zet momenteel niet actief het eigen netwerk in om op andere afdelingen Lean succes verhalen te vertellen, ook hier weer met de verwijzing dat dit niet tot zijn primaire taak behoort. LCC – 3 geeft aan dat andere Lean consultants van het Lean Competence Center dit wel doen.

Van LCC – 4 zijn geen antwoorden verkregen op bovenstaande vragen, want er was onvoldoende tijd om het gehele interview af te ronden. Helaas is er door de drukke agenda geen vervolgspraak

gekomen. Overigens vertelt LCC – 4 tijdens het interview over de inrichting van het management team van het Lean Competence Center, waarbij er één management team lid (LCC – 5) verantwoordelijk is voor accountmanagement. Deze persoon heeft een belangrijke rol in de verspreiding van Lean binnen de Rabobank, LCC – 3 verwijst met regelmaat naar deze persoon.

Medewerker LCC – 5 draagt binnen het management team van het Lean Competence Center de verantwoordelijkheid voor accountmanagement. Vanuit deze rol is hij veel bezig met de verspreiding van Lean binnen Rabobank. Tijdens het interview gaat hij in op het ambassadeurschap van managers die Lean hebben geïmplementeerd op hun eigen afdeling. Deze ambassadeurs worden ingezet om hun verhaal te vertellen op andere afdelingen en om managers en medewerkers van afdelingen die nog niet met Lean werken te ontvangen en te laten zien wat zij op hun afdelingen met Lean doen. Op de Lean community worden testimonials geplaatst van managers die Lean hebben geïmplementeerd. Overigens hebben de senior Lean consultants ook de taak om Lean actief te verspreiden door samen met managers van afdelingen die Lean gebruiken presentaties te verzorgen voor afdelingen die interesse hebben in Lean. Het netwerk van consultants wordt ook ingezet om Lean te verspreiden. Het Lean Competence Center heeft een strak omlijnd plan om een afdeling te begeleiden na het tonen van interesse in Lean naar de eerste stappen in een Lean traject.

Geïnterviewde	Antwoord
LCC – 1	Een MT lid van het Lean Competence Center staat opgesteld als accountmanager. Het Lean Competence Center doet geen ‘koude sales’.
LCC – 2	Geen antwoord op deze vraag, wel achtergrond informatie verkregen over communicatie richting de rest van de organisatie en zichtbaarheid van het Lean Competence Center en verspreiding via interim management binnen Rabobank.
LCC – 3	Verwijst voor het antwoord op deze vraag naar LCC – 5.
LCC – 4	Geen antwoord op deze vraag, wel bij beantwoording van een andere vraag de inzet van een accountmanager uit het MT van het Lean Competence Center besproken.
LCC – 5	Inzet van implementerende managers als ambassadeurs. Testimonials op de Lean Community en de inzet van Senior Lean consultants om (samen met implementerende managers) presentaties te houden op afdelingen die geïnteresseerd zijn. Er is een strak omlijnd plan dat wordt gebruikt om een afdeling te begeleiden.

Van invloed zijnde krachten

Om de van invloed zijnde krachten te bepalen zijn er twee hoofdvragen aan de geïnterviewden gesteld uit de categorie IA. Aan de geïnterviewden uit de categorie LCC is alleen de tweede hoofdvraag gesteld. Deze tweede hoofdvraag is dus aan alle geïnterviewden gesteld. De eerste hoofdvraag (en subvragen) is de volgende:

Zijn er krachten of omstandigheden die er volgens u toe hebben geleid dat u Lean bent gaan implementeren?

- Kunt u aangeven welke krachten of omstandigheden dit betreft?
- Vinden deze krachten of omstandigheden hun oorsprong binnen of buiten de Rabobank?

- c) Hoe belangrijk zijn deze krachten of omstandigheden voor u geweest met betrekking tot de implementatie van Lean?
- d) Zijn deze krachten of omstandigheden ook van toepassing op andere afdelingen binnen de Rabobank?

IA – 1 vertelt tijdens het interview dat hij van mening is dat Rabobank een commerciële organisatie is en dat het maken van winst erg belangrijk is om te kunnen overleven. Hij wijst daarbij naar concurrenten van de Rabobank. In zijn beleving zetten concurrenten en alle grote bedrijven Lean in om te verbeteren. Het sluit aan bij zijn visie op de westerse samenleving, die volgens hem gericht is op geld verdienen. Het steeds meer willen bereiken is daar volgens hem een groot onderdeel van. Lean helpt de organisatie om steeds meer (winst) te bereiken.

Voor IA – 2 geldt dat de lopende reorganisatie een belangrijke drijfveer is om Lean op de eigen afdeling verder te implementeren. Volgens IA – 2 is de reorganisatie gericht op het vergroten van de efficiency. Lean helpt om aan te tonen dat die efficiency ook wordt gerealiseerd. Voor deze manager is de druk van bovenaf om efficiënter te werken een belangrijke reden om Lean in te zetten.

IA – 3 spreekt in eerste instantie over externe druk om Lean te implementeren om vervolgens aan te geven dat vooral het cultuuraspect een drijfveer was. Toch blijkt uit het verdere verloop van het interview dat externe druk op basis van verwachtingen erg belangrijk is geweest in de besluitvorming. Deze manager zegt tijdens het interview het volgende.

De omgeving verwacht van je dat je een visie hebt in hoe verre je een Lean organisatie bent dit was in eerste instantie de motivatie om goed op zoek te gaan wat is Lean wat doen we al Lean moeten we meer met Lean doen dit was een eerste trigger om dit te gaan onderzoeken.

Uit het interview blijkt dat voor deze manager de externe omgeving bestaat uit de lokale banken, het management, het hogere management en andere service centra van de Rabobank. Regelgeving was volgens IA – 3 geen factor van belang bij het besluit om Lean te implementeren.

Geïnterviewde	Antwoord
IA – 1	Winst maken is als commerciële organisatie noodzakelijk om te overleven. Inzet van Lean door concurrenten.
IA – 2	De lopende reorganisatie die is gericht op efficiency en de druk van bovenaf om efficiënter te werken.
IA – 3	Externe druk uit de omgeving om te laten zien dat je een Lean organisatie bent.

De tweede hoofdvraag om te komen tot inzicht in de krachten die een rol spelen bij de verspreiding van Lean luidt als volgt.

Zijn er omstandigheden bij Rabobank Nederland waarop Lean hét antwoord biedt?

- a) Welke omstandigheden zijn dat precies?
- b) Waarom is Lean daarop het antwoord?
- c) Wordt dit alleen door u zo ervaren?
- d) Waarom wordt dit zo door u ervaren?
- e) Door wie wordt dit nog meer zo ervaren?

Deze vraag is zowel aan managers van implementerende afdelingen als aan medewerkers van het Lean Competence Center voorgelegd. De reacties hierop zijn divers. Twee van de managers die Lean implementeerden zijn van mening dat Lean het juiste antwoord is voor de uitdagingen waar de Rabobank voor staat. De derde manager is van mening dat geen enkele methode het exclusieve antwoord is op welke situatie dan ook. Bij de medewerkers van het Lean Competence Center worden soortgelijke reacties gegeven. Enkele medewerkers zijn van mening dat Lean een antwoord is in de huidige omstandigheden, overigens geldt voor hen ook dat het geen exclusief antwoord is. Een van de medewerkers van het Lean Competence Center vindt dat er eerst een antwoord op de omstandigheden moet worden gezocht en dat vervolgens Lean moet worden ingezet om de organisatie te verbeteren. Lean zou volgens deze persoon niet mogen worden ingezet om een koude sanering door te voeren.

Manager IA – 1 is van mening dat Lean binnen Groep ICT het juiste antwoord is op de moeilijke omstandigheden waarin Rabobank verkeert, hij zegt zelf onvoldoende van andere onderdelen van de Rabobank te weten om daar een oordeel over te hebben. Hij geeft aan dat hij zelf de resultaten van Lean heeft ervaren en dat Lean de organisatie efficiënter maakt. Na het stellen van een verdiepende vraag is deze manager wel van mening dat ook processen binnen andere afdelingen van de bank baat zullen hebben bij de invoering van Lean. Hij zegt letterlijk:

Dat kan je met een Lean bril bekijken dus overal waar dat soort processen in zitten. Als je daar moet een analytische bril naar gaat kijken dat goed in kaart gaat brengen dat je op heel veel terreinen binnen de Rabobank verbetering kunt gaan behalen.

Manager IA – 2 komt met een vergelijkbaar antwoord. Dit antwoord is vooral ingegeven door de omstandigheden waar de eigen afdeling zich in bevindt. Deze afdeling wordt geraakt door een majeure reorganisatie. Volgens deze manager is het in die reorganisatie vooral belangrijk om met een feitelijke onderbouwing aan te tonen dat de afdeling efficiënt opereert. Lean moet dan wel goed toegepast worden. Overigens maakt deze manager zich zorgen over het feit dat het in de huidige reorganisatie gaat om feitelijk aantonen dat de afdeling efficiënt is, maar er zijn in de ogen van deze manager meer aspecten die aandacht verdienen. Die zorg wordt als volgt geuit:

Alleen en dat is mijn zorg dat wat ik zie en dat hoor ik ook van meerdere mensen uit de organisatie dat de nadruk heel erg wordt gelegd op de feitelijke kant. De meetbare kant, want weet je met cijfertjes kan je iets aantonen. Kan je heel goed aantonen wat je besparing is. De vraag is, doe je dat daadwerkelijk dan? Of zijn dat tellers die je hebt ingericht. Uiteindelijk is dat ook maar een manier dat je probeert te sturen, maar vat je daarmee alles?

De derde manager is zeer stellig in zijn antwoord op deze vraag. Geen enkele management methode is het exclusieve antwoord op welke omstandigheid dan ook. Hij verwoordt dit als volgt:

Nee, ik geloof niet zozeer in zulk soort uitspraken. Lean is geen wondermiddel de filosofie van Lean als je het goed toepast met boerenverstand. Als het gaat om kostenbesparing, standaardisatie, kwaliteit, uniformering al die vraagstukken ook cultuuraspect, ondernemerschap verantwoordelijkheid dan kunnen de uitgangspunten van Lean absoluut van belang zijn.

LCC – 1 geeft in eerste instantie het antwoord dat Lean altijd het antwoord is. Vervolgens nuanceert hij dat en komt met de stelling dat in de situatie van Groep ICT Lean een antwoord kan zijn om de opgelegde kostenbesparing te realiseren. Dat antwoord wordt versterkt door de uitspraak dat Lean zeker het antwoord is voor Groep ICT. In zijn ogen is de Lean filosofie het antwoord, als de leiding er echt in gelooft, dan zal met Lean zeker iets bereikt worden. Of dat Lean hét antwoord is, daar is deze manager niet zeker van, agile is ook een antwoord en zo zijn er zeker meer management filosofieën die een antwoord kunnen zijn.

LCC – 2 doet geen uitspraken over of Lean hét antwoord is, maar hij spreekt wel over de omstandigheden waarin Rabobank nu verkeert. Lean kan in zijn ogen een antwoord zijn als de veranderbereidheid van de organisatie groot genoeg is. Als die veranderbereidheid er niet is, dan kan Lean niet beklijven, dan doe je het eigenlijk voor niets.

Voor medewerker LCC – 3 is Lean nooit het exclusieve antwoord. Deze persoon is van mening dat als er grote druk op een organisatie staat om op kosten te besparen, dat het dan beter is om eerst in de kosten te snijden en pas daarna Lean trajecten te starten. Voor de Lean implementaties is het slecht als medewerkers van een organisatie Lean gaan zien als een middel om te bezuinigen, om Fte's kwijt te raken. Medewerkers willen daar niet aan mee werken. Lean is in de ogen van deze persoon een management filosofie die op veel plaatsen en onder veel omstandigheden toepasbaar is, maar geen enkele management filosofie is ooit ergens hét antwoord op.

LCC – 4 geeft niet direct een antwoord op deze vraag, maar antwoord wel indirect door een beschrijving te geven van de uitdagingen waar de Rabobank voor staat en waarom Lean kan helpen om die uitdagingen het hoofd te bieden. Dus in zijn ogen is Lean wel degelijk een antwoord (maar kan niet worden gezegd dat Lean hét antwoord is). Het volgende citaat komt uit het interview met LCC – 4.

Ja, nou ja weet je dat is zo overduidelijk ik bedoel onze winst ligt er om in ketens te gaan werken en Lean is bij uitstek geschikt om die ketens door te lichten vorm te geven te verbeteren om een mindset te creëren die echt keten gericht is in plaats van afdelingsgericht of functioneel gericht [...] dan denk ik van als je dat gewoon op een als je dat op een Lean manier zou doen dan bereik je hetzelfde op een positieve aanvalsbenadering want ik ben er van overtuigd dat er nog steeds ongelooflijk veel waste zit.

Medewerker LCC – 5 is zeer sterk van mening dat Lean het antwoord is op de huidige problemen binnen de Rabobank. Deze persoon vertelt dat er binnen Rabobank al heel lang geen reden voor verandering is en dat de crisis die in 2008 is ontstaan ook niet heeft aangetoond dat de Rabobank moet veranderen, zij zegt daarover: “deze crisis hebben we toch ook zonder staatssteun overleefd”. Pas in 2013 is de noodzaak voor verandering duidelijk geworden. De uitkomsten van de cultuur enquête laten zien dat de Rabo cultuur anders moet; er moet een cultuur ontstaan waarbinnen medewerkers elkaar aanspreken op gedrag. Dit sluit volgens deze medewerker bij uitstek aan op Lean. Met Lean leren medewerkers om open en eerlijk feedback aan elkaar te geven.

Geïnterviewde	Antwoord
IA – 1	Lean is het antwoord op de moeilijke omstandigheden waarin de Rabobank

	verkeert, in ieder geval voor Groep ICT.
IA – 2	Lean is het antwoord op de uitdagingen waar de afdeling voor staat, in de lopende reorganisatie is het van belang dat de afdeling met feiten kan aantonen dat er efficiënt wordt gewerkt.
IA – 3	Geen enkele management methode is het exclusieve antwoord op wat dan ook.
LCC – 1	Als eerste antwoord: Lean is altijd het antwoord. Dat wordt genuanceerd tot: Lean kan een antwoord zijn om de opgelegde kostenbesparing te realiseren.
LCC – 2	Geen uitspraak of Lean het antwoord is. Het zou kunnen als de veranderbereidheid van de organisatie groot genoeg is.
LCC – 3	Lean is nooit het exclusieve antwoord.
LCC – 4	Lean is een antwoord op de uitdagingen waar de Rabobank momenteel voor staat.
LCC – 5	Lean is het antwoord op de uitdagingen waar de Rabobank voor staat.

Conclusies, discussie en aanbevelingen

Conclusies

Het aangepaste model van Abrahamson (1996) heeft gediend als uitgangspunt voor dit onderzoek. Aan het oorspronkelijke model zijn, zoals beschreven in het hoofdstuk 'Onderzoeksverantwoording', twee aspecten toegevoegd. Het eerste aspect was drift en het tweede aspect was Isomorfie als onderdeel van de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces'. Isomorfie heeft samen met de overige 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' een meer centrale rol in het model gekregen, waarbij ik gesteld heb dat deze zowel de vraag zijde alsmede de aanbod zijde van innovatieve methoden beïnvloeden. Hieronder staan de conclusies met betrekking tot drift en tot isomorfie als een van de krachten.

Drift

Op basis van de beantwoording van de vragen door de geïnterviewden kom ik tot de conclusie dat er bij de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland sprake is van drift. Drift is, uitgaande van het citaat dat door Justesen et al. (2011) wordt gebruikt, het herformuleren c.q. herdefiniëren van een term gedurende het gebruik. Deze aanpassing van termen komt voort uit het leren van mensen die met een bepaalde term omgaan tijdens hun werk. Daarnaast wordt het verschijnsel van herformuleren c.q. herdefiniëren ook geconstateerd bij personen die proberen betekenis te geven aan aspecten die zij tijdens hun werk tegenkomen. In dit laatste geval wordt er gesproken van sensemaking (Weick et al., 2005).

Uit de beantwoording van de vragen door de geïnterviewden blijkt dat de managers van implementerende afdelingen Lean nu een andere betekenis geven dan dat zij deden voordat zij met een Lean implementatie werden geconfronteerd. Zij spreken tijdens de interviews uit dat ze tijdens de implementatie Lean beter hebben leren begrijpen en dat Lean voor hen nu iets anders betekent dan toen.

Bij de geïnterviewden van het Lean Competence Center valt op dat zij in het algemeen aangeven dat voor hen het begrip Lean niet aan verandering onderhevig is. Vanuit een leerproces geredeneerd is dat op zich niet zo verwonderlijk, zij zijn immers de leraren die anderen (de implementerende managers) Lean moeten leren en een ander iets leren vraagt dat de leraar overtuigd is van hetgeen hij onderwijst. Maar toch is tijdens de interviews met deze personen opgevallen dat zij in een enkel geval spreken in de verleden tijd als het gaat om het begrip Lean en dat zij spreken over Lean en hoe zij dat nu zien. Hieruit concludeer ik dat er bij deze groep veeleer sprake is van een translatie van dit begrip op basis van sensemaking, zoals door Weick et al. (2005) werd gedefinieerd. Deze personen werken dagelijks met het begrip Lean en voor henzelf is niet meer inzichtelijk dat het begrip toch een verandering ondergaat. Voor hen is het logisch dat Lean staat voor iets dat zij volledig begrijpen en dat is in hun beleving niet aan verandering onderhevig.

Het verloop van de verspreiding van Lean als innovatie verloopt niet lineair. Deze conclusie trek ik, omdat de managers die Lean implementeren aangeven dat zij hebben moeten leren omgaan met

Lean en dat er tijd overheen gaat voordat je Lean volledig begrijpt. Elke mentale stap waarin het begrip toeneemt, zal er op basis van dat begrip voor een korte tijd extra aandacht uitgaan naar een bepaald aspect van Lean (dat aspect waarvan het begrip is toegenomen in de jongste mentale stap). Het kan voorkomen dat het begrip op een bepaald aspect pas in een later stadium ontstaat waardoor een deel van de implementatie dat eigenlijk al was afgerond nogmaals wordt uitgevoerd, maar nu met de nieuwe beleving van dat aspect in gedachten. Dit heen en terug schakelen tussen aspecten maakt dat er geen sprake is van een lineair patroon, maar van een iteratief proces. De geïnterviewden spreken over de implementatie van Lean in golven. Zolang de implementerende managers nog bezig zijn met de implementatie van Lean en het leerproces met betrekking tot Lean, zal er geen ruimte zijn om een andere innovatie te introduceren. Men is er mentaal nog niet aan toe om afscheid te nemen van een methode die (in dat stadium) nog de belofte van resultaten in zich heeft. Het originele model van Abrahamson (1996) geeft op geen enkel onderdeel notie van het iteratief doorlopen van de verspreiding van een innovatie. Ik ben van mening, op basis van de resultaten van deze casestudy, dat met het aantonen van drift het niet lineair verlopen van de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland is aangetoond.

Isomorfie

Bij de beschrijving van het gewijzigde model van Abrahamson wordt aangegeven dat er verschillende vormen van isomorfe verandering zijn. Deze vormen hebben een plaats gekregen in het gewijzigde model. Vooraf is er een lijst met signaaltermen gemaakt. Deze lijst heeft tot doel om isomorfisme te herkennen in de antwoorden van de geïnterviewden. In het gewijzigde model zit opgesloten dat als er sprake is van isomorfie, dat dat invloed heeft op aanbieders en afnemers van innovaties. In dit onderzoek zijn de medewerkers van het Lean Competence Center aanbieders van een innovatie en zijn de implementerende afdelingen de afnemers van innovaties. Op basis van de antwoorden van de geïnterviewden in combinatie met de lijst van signaaltermen is er beperkt sprake van isomorfie bij de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland.

De signaaltermen die gekozen zijn om te detecteren of er sprake is van coercive isomorfisme (DiMaggio et al., 1983) zijn alleen in het interview met de IA – 3 voorgekomen. Deze manager geeft aan dat er verwachtingen bestonden met betrekking tot Lean in de omgeving van het Service Centrum Financierien. Onder andere bestond er druk vanuit lokale banken en hoger management om met een antwoord te komen inzake hoe ‘Lean’ het SCF was. In geen van de andere interviews is een antwoord gegeven dat duidt op de aanwezigheid van coercive isomorfisme. De antwoorden van de medewerkers van het Lean Competence Center duiden niet op de aanwezigheid van coercive isomorfisme. Coercive isomorfisme komt dus alleen voor bij manager IA – 3 en mijn conclusie is dus dat coercive isomorfisme maar een zeer beperkte rol speelt bij de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland.

Manager IA – 1 en IA – 3 geven tijdens het interview antwoorden die, op basis van de signaaltermen, duiden op mimetic isomorfisme (DiMaggio et al., 1983). Daarnaast geven deze beide geïnterviewden aan dat zij bij andere bedrijven en specifiek ook in de financiële dienstverlening zien dat Lean wordt geïmplementeerd. De verwijzing naar andere bedrijven was niet opgenomen in de lijst met signaaltermen, maar duidt wel degelijk op mimetic isomorfisme. Manager IA – 3 noemt het voorbeeld van een ander service centrum dat al een Lean implementatie heeft gedaan en de

resultaten die daar worden geboekt. Deze vorm van isomorfisme is, op basis van het feit dat twee van de drie managers hier blijk van geven, geconstateerd als aspect in de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland. Deze vorm van isomorfie komt voor en heeft invloed op de afnemers van de innovatie. De medewerkers van het Lean Competence Center gebruiken geen van de signaaltermen met betrekking tot mimetic isomorfisme tijdens de beantwoording van vragen gedurende het interview. Deze vorm van isomorfisme speelt binnen Rabobank Nederland geen rol bij de aanbieders van innovaties.

De laatste vorm van isomorfisme is normative isomorfisme (DiMaggio et al., 1983). In geen enkel interview is één van de signaaltermen die moeten duiden op normative isomorfisme voorbijgekomen. De lijst met signaaltermen is niet compleet gebleken. Normative isomorfisme ontstaat onder andere door de inzet van consultants en het volgen van opleidingen. De geïnterviewden geven een aantal keren aan dat er gebruik is gemaakt van de diensten van externe consultants. Uit de documentatie die is geraadpleegd blijkt dat een Lean basisopleiding wordt ingezet om medewerkers en managers op te leiden. Op basis van de inzet van consultants en de inzet van een opleiding kom ik tot de conclusie dat normative isomorfisme in de Lean context voorkomt bij Rabobank Nederland.

Discussie

De probleemstelling van dit onderzoek is. *Hoe verloopt de verspreiding van een innovatieve management methode binnen één specifieke organisatie?*

Deze probleemstelling is exploratief van aard, waarbij er richting wordt gegeven aan de exploratie door het onderzoek te richten op drift (Mouritsen, 2005) en de ‘Sociopsychological and Technoeconomic Forces’ (Abrahamson, 1996). De casestudy wordt ingezet om een uitspraak te kunnen doen over de geldigheid van het aangepaste model. Om te komen tot een beantwoording van deze probleemstelling, zijn er een drietal onderzoeksvragen geformuleerd. Hieronder zullen deze onderzoeksvragen worden beantwoord op basis van de casestudy die werd uitgevoerd binnen Rabobank Nederland.

De eerste onderzoeksvraag luidt: Hoe is de verspreiding van Lean verlopen en welke ‘Sociopsychological and Technoeconomic Forces’ zijn daarbij geconstateerd? Op deze onderzoeksvraag is door het uitvoeren van de casestudy een antwoord verkregen. Uit de interviews blijkt dat de verspreiding van Lean voornamelijk vraag gestuurd is. Er is geen druk vanuit het management om Lean in de gehele organisatie te implementeren. Alleen binnen het directoraat Groep ICT is vanuit het management gesteld dat Lean ingezet wordt voor verbeterprocessen op de afdelingen van Groep ICT. Zoals één van de medewerkers van het Lean Competence Center tijdens een interview vertelde: *“we doen geen koude sales, er is altijd wel een haakje”*. Er is dus altijd eerst een manager die uitspreekt dat hij behoefte heeft aan een methode om de afdeling te verbeteren. Dit is in lijn met het aangepaste model van Abrahamson. Dat model gaat ook uit van de situatie dat er eerst vragers zijn (de rechter cirkel in het model), partijen die uitspreken dat ze behoefte hebben aan een innovatie. De aanbodzijde in het model (de linker cirkel) reageert daar op door een innovatie aan te bieden. Binnen Rabobank Nederland werkt dit op dezelfde wijze, zowel voor de directoraten waar geen eis ligt om met Lean te werken als voor het directoraat Groep ICT waar wel de eis gesteld

wordt dat Lean wordt ingezet. Het begint altijd met de vraag van een afnemer. Het tweede deel van deze onderzoeksvraag gaat over krachten die van invloed zijn op de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland. Dit deel van de casestudy heeft zich met name geconcentreerd op de drie vormen van isomorfisme als 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces'. De drie vormen van isomorfisme zijn: coercive, mimetic en normative (DiMaggio et al., 1983). De casestudy toont duidelijk aan dat er sprake is van coercive, normative en mimetic isomorfisme. Er is één manager die aangeeft dat de druk om te voldoen aan de verwachtingen van de omgeving een rol heeft gespeeld, vandaar de conclusie dat coercive isomorfisme een rol speelt. Deze en een andere manager verwijzen naar wat de concurrenten van Rabobank doen met Lean en dat is een duidelijke aanwijzing dat er sprake is van mimetic isomorfisme. Isomorfisme speelt dus een rol bij de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland. Overigens zijn er geen andere 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' geconstateerd in de casestudy. Geen enkele geïnterviewde noemt tijdens een interview één van de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' die door Abrahamson (1996) in zijn artikel worden genoemd.

De tweede onderzoeksvraag luidt als volgt: Wordt Lean als begrip binnen de context van Rabobank Nederland door alle actoren op dezelfde wijze ingevuld en gebruikt? Tijdens het uitwerken van de casestudy bleek dat deze onderzoeksvraag niet helemaal goed is geformuleerd om een antwoord te kunnen geven op 'drift'. Daarvoor had deze onderzoeksvraag een formulering moeten hebben die een tijdsverloop kent. De vooraf opgestelde interview vragen met betrekking tot deze onderzoeksvraag kennen dit tijdsverloop wel. Tijdens de interviews is aan de geïnterviewden gevraagd naar de invulling van het begrip Lean bij het begin van een Lean implementatie en naar hoe men nu dit begrip invult. Met behulp van deze vragen is het mogelijk om een uitspraak te doen of er sprake is van drift met betrekking tot Lean bij Rabobank Nederland. De casestudy geeft inzicht in wat het begrip Lean inhoudt voor de geïnterviewden en, zoals ook bij de conclusie al gemeld, in hoeverre dat begrip een verandering heeft ondergaan. De casestudy beantwoordt de vraag of er sprake is van drift. Ik concludeer dat er sprake is van drift, dit wordt met name door de managers van implementerende afdelingen ervaren. Voor de medewerkers van het Lean Competence Center is dat, in hun eigen ogen minder het geval, maar uit de antwoorden blijkt wel degelijk dat Lean als begrip ook bij hen aan verandering onderhevig is. Hiermee is deze onderzoeksvraag beantwoord. Er is dus sprake van drift.

De derde onderzoeksvraag heeft betrekking op hoe de implementerende afdelingen in contact komen met Lean, deze onderzoeksvraag luidt: Hoe is de implementerende afdeling met Lean in contact gekomen? De antwoorden van de managers van implementerende afdelingen zijn van belang om tot een antwoord te komen op deze onderzoeksvraag. De antwoorden die door de managers werden gegeven zijn divers. De managers zijn met Lean in contact gekomen door studie, artikelen in vakbladen, via andere afdelingen binnen de bank, een eerder project binnen de bank en via consultancy bureaus. Daarmee is deze onderzoeksvraag beantwoord. De casestudy geeft daarmee ondersteuning aan de werking van het gewijzigde model van Abrahamson. De informatie bronnen (zie de tekst in de linker cirkel) waarmee innovaties beschikbaar komen zoals die door Abrahamson in zijn model (Abrahamson, 1996) worden genoemd zijn ook van toepassing binnen Rabobank Nederland. Daarmee is aangetoond dat het model ook geldig is voor de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland.

Ten aanzien van de validiteit van dit onderzoek dient opgemerkt te worden dat de resultaten die hierboven geschetst zijn alleen van toepassing zijn op de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland. Deze resultaten zijn niet generaliseerbaar, er kunnen dus geen uitspraken gedaan worden over de verspreiding van andere innovaties binnen Rabobank Nederland of de verspreiding van Lean of andere innovaties bij andere organisaties. Het is mogelijk om de casestudy te gebruiken voor theoretisch generaliseren en daarmee theorieën uit te breiden.

Uitbreiding van de theorie

Abrahamson (1996) beschrijft in zijn artikel de volgende verschijningsvormen van ‘Sociopsychological and Technoeconomic Forces’. Het eerste type socio-psychologische drijfveer in relatie tot mode is die van individualiteit en vernieuwing enerzijds en conformiteit en traditionalisme anderzijds (Sapir 1937 uit Abrahamson, 1996). Het tweede type is frustratie en wanhoop en het derde type is onderscheidend zijn als organisatie van een hogere status ten opzichte van een organisatie met een lagere status (Abrahamson, 1996). Het eerste type van de technoeconomic forces is macro economische fluctuaties, het tweede type zijn de politieke krachten en het derde type zijn de onoplosbare tegenstellingen binnen organisaties. Het is opvallend dat aan geen enkele van deze ‘Sociopsychological and Technoeconomic Forces’ is gerefereerd door de geïnterviewden. Deze krachten spelen binnen Rabobank Nederland in de context van Lean geen rol. Isomorfie daarentegen is een drijfveer in de verspreiding van een innovatieve management methode. Het door mij aangepaste model, waarbij deze krachten voorgesteld worden als isomorfie is een verbetering van de theorie.

Gezien het exploratieve karakter van het uitgevoerde onderzoek is het niet verwonderlijk dat er nieuwe ideeën ontstaan op basis van de gesprekken met geïnterviewden. Ten aanzien van de Actor Network Theorie wil ik op deze plaats het volgende delen. Organisatie is een continu doorlopend proces, een consequentie, de overwonnen weerstanden en iets dat tijdelijk bestaat (Law, 1992). Law definieert het tijdelijke karakter niet nader, maar er zijn tijdelijke constellaties die langer bestaan dan andere tijdelijke constellaties. De ‘tijdelijke’ constellaties die erg lang bestaan kunnen we semipermanent noemen. ANT maakt daar geen onderscheid in. Gezien mijn ervaringen tijdens de interviews is een onderscheid tussen tijdelijk en semipermanente constellaties in de context van management methoden een betere weergave van de tijdelijke constellaties in de praktijk. Uit de gesprekken met de geïnterviewden leid ik af dat de verwachtingen van de geïnterviewden zijn dat Lean als onderdeel van de organisatie niet van tijdelijke aard is. De geïnterviewden herkennen dus ook een semipermanente aard van organisatie.

Aanbevelingen voor de praktijk

Uit deze casestudy blijkt dat het aangepaste model van Abrahamson (1996) geldig is voor de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland. Deze constatering kan gebruikt worden om de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland te sturen. Pas nadat een manager te kennen heeft gegeven dat hij behoefte heeft aan een methode om de afdeling te verbeteren is het zinnig om Lean te introduceren bij die manager. Daarnaast is duidelijk geworden dat managers in het proces om te komen tot een beslissing over de inzet van Lean beïnvloed worden door informatie van consultancy bureaus, vakliteratuur en uit opleidingen. Door managers te attenderen op de beschikbare informatie (zowel extern als intern op de Lean community) kan wellicht het beslisproces

worden beïnvloed of versneld. Er is sprake van drift bij managers van implementerende afdelingen. Drift ontstaat doordat deze managers een leerproces doorlopen. Door dit leerproces actief te begeleiden lijkt het mogelijk te zijn om de effectiviteit (met minder iteraties) van het implementatie proces te vergroten.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Met deze casestudy is aangetoond dat het gewijzigde model van Abrahamson geldig is voor de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland. De aanpassingen die door mij werden aangebracht in het model, i.c. de toevoeging van isomorfisme als 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' zijn geldig gebleken voor coercive, normative en mimetic isomorfisme. De omvang van de rol van isomorfisme in de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland is echter niet vastgesteld in deze casestudy. Om beter inzicht te verkrijgen in de werking van isomorfie als kracht in de verspreiding van innovaties dient er additioneel onderzoek te worden verricht. Het additionele onderzoek kan beperkt worden tot de verspreiding van een innovatie binnen een enkele onderneming, maar er zou ook onderzocht kunnen worden of isomorfie ook een rol speelt bij de verspreiding van innovaties in een markt. Dat betekent onderzoeken of isomorfie een rol speelt in de scope van het originele model (Abrahamson, 1996). Drift is in deze casestudy aangetoond, maar wat niet helder is geworden is wat het effect is van drift op de feitelijke verspreiding van innovaties. Wordt het gehele model (Abrahamson, 1996) meerdere malen doorlopen, bijvoorbeeld bij elke wijziging van het begrip van de innovatie wordt het model weer in zijn geheel doorlopen. Of is het effect dat een deel van het model iteratief wordt doorlopen. Dit verdient nader onderzoek. Met deze casestudy worden uitspraken gedaan over de verspreiding van Lean binnen Rabobank Nederland, maar het is niet mogelijk om uitspraken te doen over de verspreiding van innovaties binnen andere ondernemingen. Hiervoor is additioneel onderzoek nodig. Door dit additionele onderzoek uit te voeren op basis van het aangepaste model binnen andere organisaties is het in de toekomst mogelijk om meer generieke uitspraken te doen over de geldigheid van dit aangepaste model.

De vraag of er sprake is van een aan mode onderhevige innovatie is met dit onderzoek niet beantwoord. Tijdens de voorbespreking van dit onderzoek met de manager van het Lean Competence Center werd mij gevraagd of ik inzicht zou krijgen in de mate waarin Lean beklijft. In hoeverre zien managers van Rabobank Nederland Lean als een hype, iets van voorbijgaande aard. Dit onderzoek had niet tot doel om hier antwoord op te geven, maar de vraag van deze manager was wel een vraag die een antwoord verdient. Er zou onderzoek kunnen worden gedaan binnen Rabobank Nederland om hier een antwoord op te verkrijgen, dat onderzoek dient dan een langjarig onderzoek te zijn.

Reflectie op dit onderzoek

De theoretische basis van dit onderzoek steunt voor een groot deel op het artikel Management Fashion van Abrahamson (1996). Tijdens het uitvoeren van het literatuuronderzoek bleek al snel dat een deel van de door Abrahamson gebruikte begrippen onvoldoende door hem werden gedefinieerd of omschreven. Hieraan heb ik in het begin te weinig aandacht geschonken en heb op basis van mijn eigen invulling van die termen het model van Abrahamson aangepast. Pas later in het traject bleek dat bepaalde aspecten niet voldoende scherp waren en moest dit worden verduidelijkt om tot een

goed onderzoek te komen. Door in een vroeger stadium een kritischer houding aan te nemen had dit voorkomen kunnen worden.

De tweede onderzoeksvraag was niet geschikt om te komen tot een uitspraak over drift. In deze onderzoeksvraag ontbreekt de tijdscomponent, die nodig is om vast te stellen of een begrip aan wijziging onderhevig is geweest in een bepaalde periode. De interview vragen die gesteld werden om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, bevatte die tijdscomponent wel en daarmee is het toch mogelijk geweest om een adequaat antwoord te formuleren. Dit had voorkomen kunnen worden door de interviewvragen eerst ter test voor te leggen aan respondenten en vervolgens die test casestudy uit te werken. Daarmee was dit eerder geconstateerd en had de onderzoeksvraag aangepast kunnen worden. De onderzoeksvraag heb ik in deze scriptie niet aangepast, omdat ik van mening ben dat je niet tijdens de analyse één van je onderzoeksvragen kunt aanpassen. Ik vind dat, als je gedurende het onderzoek een onderzoeksvraag aanpast, je het risico loopt dat andere onderzoekers zich afvragen of je de resultaten hebt willen sturen.

Vooraf had ik bepaald dat de geïnterviewden de vrijheid krijgen om uit te weiden op bepaalde vragen. Als interviewer heb ik in een aantal gevallen de geïnterviewde teveel vrijheid gegeven en is er uitgeweid op onderwerpen die geen toegevoegde waarde hebben voor het onderzoek. De vragenlijsten heb ik niet altijd goed gevolgd, met als gevolg dat een enkele vraag niet gesteld is aan een geïnterviewde, terwijl dat wel van belang was voor het onderzoek. Niet alle vragen zijn beantwoord, omdat de geplande interview tijd soms te kort was en het niet mogelijk was om een vervolgspraak te plannen.

Tijdens het uitwerken van de casestudy is bij mij de vraag ontstaan of de lijst met signaaltermen wel volledig was. Als dat namelijk niet het geval is, dan zou ik uitspraken kunnen missen die duiden op isomorfie en die dus van belang zouden zijn voor het onderzoek. Dit heeft erin geresulteerd dat ik in een afzonderlijke actie alle transcripten van de interviews doorgenomen heb zonder gebruik te maken van de signaaltermen om exploratief te onderzoeken of er sprake is van isomorfie. Dit heeft veel extra tijd gekost tijdens het uitwerken van de casestudy.

De aanpassing van het originele model van Abrahamson (1996) kwam voort uit mijn eigen verwachting dat de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' een grotere rol zouden spelen dan uit het model van Abrahamson (1996) naar voren kwam. Daarnaast was ik van mening dat isomorfie daarin een rol zou spelen. Tevens vond ik dat het model van Abrahamson (1996) teveel uitgaat van een lineair verloop van de verspreiding van een innovatie. Terugkijkend op het onderzoek zie ik dat er sprake is van drift en dat daarmee aan dat deel van mijn verwachtingen is voldaan. Isomorfie speelt een rol in de verspreiding van Lean bij Rabobank Nederland, dus aan dat deel van mijn verwachtingen is ook voldaan. Hoe groot die rol is heb ik echter geen uitspraak over kunnen doen en dat vind ik achteraf erg jammer. De grotere rol van 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' (groter dan uit het model van Abrahamson (1996) mag worden verwacht) heb ik niet kunnen constateren. Uit de casestudy blijkt dat isomorfie een rol speelt, maar de 'Sociopsychological and Technoeconomic Forces' die Abrahamson (1996) in zijn artikel noemt, worden door de geïnterviewden niet genoemd. Het is interessant om dat ooit nog eens onderzocht te zien worden.

Literatuurlijst

- Abrahamson E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejections of innovations. *Academy of Management Review*, Vol 16 (3), 586-612.
- Abrahamson E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, Vol 21 (1), 254-285.
- Ahrens T. (2008). Overcoming the subjective–objective divide in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 33, 292-297.
- Baxter J. & Chua W.F. (2003). Alternative management accounting research — whence and whither. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 28, 97-126.
- Birnberg J.G, Shields M.D. & Young S.M. (1990). The Case for Multiple Methods in Empirical Management Accounting Research (With an Illustration from Budget Setting). *Journal of Management Accounting Research*, Vol 2, 33-66.
- Boland R.J. Jr (1989). Beyond the Objectivist and the Subjectivist: Learning to Read Accounting as Text. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 14 (5/6), 591-604.
- Bowen D.E. & Youngdahl W.E. (1998). "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, Vol 9 (3), 207-225.
- Buhr N. (2002). A structuration view on the initiation of environmental reports. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol 13, 17-38.
- Burchell S, Clubb C, Hopwood A, Hughes J. & Nahapiet J. (1980). The Roles of Accounting in Organizations and Society. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 5 (1), 5-27.
- Burns J. & Scapens R.W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, Vol 11, 3-25.
- Chia R. (2000). Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization*, Vol 7 (3), 513-518.
- Cobb I, Helliard C, & Innes J. (1995). Management Accounting Change in a Bank. *Management Accounting Research*, Vol 6, 155-175.
- Chua W.F. (1988). Interpretive Sociology and Management Accounting Research — A Critical Review. *Accounting, Auditability and Accountability*, Vol 1 (2), 59-79.
- Chua W.F. (1995). Experts, Networks and inscriptions in the Fabrication of Accounting Images: A Story of the Representation of Three Public Hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 20 (2/3), 111-145.
- Dechow N. & Mouritsen J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 30, 691-733.

DiMaggio P. & Powell W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol 2 (48), 147-160.

Duindam S. & Verstegen B. (2000). Theory for Accounting or Accounting Theory: An Essay on the Interaction between Economics and Accounting. *European Journal of Law and Economics*, Vol 10, 125-138.

Eisenhardt K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, Vol 14 (1), 57-74.

Giddens A. (1984). *The Constitution of Society*. (Cambridge, UK: Polity Press, 1984).

Hayes D.C. (1977). The Contingency Theory of Managerial Accounting. *The Accounting Review*, Vol 52 (1), 22-39.

Hopwood A.G. (1983). On Trying to Study Accounting in the Contexts in which it Operates. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 8 (2/3), 287-305.

Innes J. & Mitchell F. (1990) The Process of Change in Management Accounting: Some Field Study Evidence. *Management Accounting Research*, Vol 1, 3-19.

Jensen M.C. & Meckling W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol 3, 305-360.

Justesen L. & Mouritsen J. (2011). Effects of actor-network theory in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 24 (2), 161-193.

Kasurinen T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, Vol 13, 323-343.

Latour B. (1996). On actor-network theory. A few clarifications plus more than a few complications. *Soziale Welt*, Vol 47, 369-381.

Law J. (1992). Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity. *Systems Practice*, Vol 5 (4), 379-393.

Llewellyn S. (1992). The role of case study methods in management accounting research: A comment. *British Accounting Review*, Vol 24, 17-31.

Lieberman B. & Asaba S. (2006). Why Do Firms Imitate Each Other? *Academy of Management*, Vol 31 (2), 366-385.

Machlup F. (1967). Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial. *American Economic Review*, Vol 57 (3), 1-33.

Macintosh N.B. & Scapens R.W. (1990). Structuration Theory in Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 15 (5), 455-477.

- McPhee R.D. (2004). Text, Agency, and Organization in the Light of Structuration Theory. *Organization*, Vol 11 (3), 355-371.
- Meyer J.W. & Hannan M. (1979). National Development and the World System: Educational, Economic and Political Change. *University of Chicago Press*. Chicago.
- Modell S. (2005). Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management Accounting research*, Vol 16 (), 231-254.
- Mouritsen J. (2005) Beyond accounting change: design and mobilisation of management control systems. *Journal of Accounting & Organisational Change*, Vol 1 (1), 97-113.
- Otley D.T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognoses. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 5 (4), 413-428.
- Otley D.T. & Berry A.J. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, Vol 5 (1), 45-65.
- Perkmann M. & Spicer A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, Vol. 61 (6), 811-844.
- Preston A.M, Cooper D.J. & Coombs R.W. (1992). Fabricating Budgets: A Study of the Production of Management Budgeting in the National Health Service. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 17 (6), 561-593.
- Robson K. (1991). On the Arenas of Accounting Change: The Process of Translation. *Accounting, Organizatiosn and Society*, Vol 16 (5/6), 547-570.
- Rosenberg, D. Tomkins, C. & Day, P. (1982). A work role perspective of accountants in local government service departments. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 7 (2), 123-38.
- Scapens R.W. (1990). Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods. *British Accounting Review*, Vol 22, 259-281.
- Scapens R.W. (1992). The Role of Case Study Methods in Management Accounting Research: a `Personal Reflection and Reply. *British Accounting Review*, Vol 24, 369-383.
- Scapens R.W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, Vol. 5, 301-321.
- Scott W.R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Adminstrative Science Quarterly*, Vol 32 (4), 493-511.
- Tunnell G.B. (1977). Three Dimensions of Naturalness: An Expanded Definition of Field Research. *Psychological Bulletin*, Vol 84 (3) 426-437.

Verstegen B. (2002). Een institutionele kijk op het onderwijs in de management accounting (oratie). Heerlen, Open Universiteit Nederland.

Waterhouse J.H. & Tiessen P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 3 (1), 65-76.

Weick K, Sutcliffe, K.M. & Obstfeld D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol 16 (4), 409-421.

Yin R.K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, Vol 26 (1), 58-65.

Bijlage 1 – Additionele interviewvragen

Wanneer en hoe is uw afdeling in aanraking gekomen met Lean binnen de Rabobank?

- f) Van wie heeft u gehoord over Lean?
- g) Kent u personen binnen de Rabobank die betrokken zijn of zijn geweest bij Lean implementaties?
- h) Wat is uw relatie tot deze personen?
- i) Kent u andere afdelingen binnen de Rabobank die Lean hebben geïmplementeerd?
- j) Wist u voordat U Lean implementeerde al dat deze afdelingen Lean inzetten op hun afdeling?

Kunt u een omschrijving geven van het begrip Lean? Houdt dit begrip voor u op dit moment hetzelfde in als ten tijde van de eerste fase in het implementatieproces?

- g) Hoe komt u aan deze definitie van Lean?
- h) Op welke punten is deze definitie van Lean in de loop der tijd voor u veranderd?
- i) Wat is de reden van de verandering van de definitie?
- j) Zijn er personen binnen of buiten de Rabobank die invloed hebben gehad op uw definitie van Lean?
- k) Kunt u nog uit uw herinnering terughalen welke definities van Lean u in het verleden heeft gebruikt?
- l) Is er een verband met de fase waarin het implementatieproces zich bevond?

Wanneer is door u het besluit genomen om Lean te implementeren en wat zijn daarbij uw motieven geweest?

- g) Hoe bent u tot dit besluit gekomen?
- h) Heeft persoon X (zoals genoemd bij bovenstaande vraag) een rol gespeeld bij dit besluit?
- i) Wat was zijn of haar rol?
- j) Wat waren uw motieven om over te gaan tot de implementatie van Lean?
- k) Kunt u uitleggen waarom deze motieven belangrijk waren?
- l) Wat was de rol van het Lean Competence Center in het besluitvormingsproces?

Zijn er krachten of omstandigheden die er volgens u toe hebben geleid dat u Lean bent gaan implementeren?

- e) Kunt u aangeven welke krachten of omstandigheden dit betreft?
- f) Vinden deze krachten of omstandigheden hun oorsprong binnen of buiten de Rabobank?
- g) Hoe belangrijk zijn deze krachten of omstandigheden voor u geweest met betrekking tot de implementatie van Lean?
- h) Zijn deze krachten of omstandigheden ook toepassing op andere afdelingen binnen de Rabobank?

Zijn er omstandigheden bij Rabobank Nederland waarop Lean hét antwoord biedt?

- f) Welke omstandigheden zijn dat precies?
- g) Waarom is Lean daarop het antwoord?
- h) Wordt dit alleen door u zo ervaren?
- i) Waarom wordt dit zo door u ervaren?
- j) Door wie wordt dit nog meer zo ervaren?

Hoe is het LCC in contact gekomen met de afdelingen die Lean hebben geïmplementeerd? Hoe verloopt het proces dat leidt tot de implementatie van Lean?

- g) Benadert het LCC andere afdelingen (actief) om het Lean gedachtengoed uit te dragen?
- h) Hoe worden die andere afdelingen benaderd?
- i) Worden afdelingen die Lean al hebben geïmplementeerd ingezet voor het leggen van contacten met afdelingen die Lean nog niet hebben geïmplementeerd?
- j) Wat is de rol van de individuele consultants in het verspreiden van Lean binnen de Rabobank?
- k) Is er een vast omlijnd plan om een afdeling te begeleiden tot de start van het Lean implementatie project?
- l) Welke bronnen (sharepoint, afdelingsschijven, etc) kan ik raadplegen om inzicht te krijgen in Lean binnen Rabobank?

Bijlage 2 – Signaaltermen

Er worden drie mechanismen van isomorfe verandering onderscheiden (DiMaggio et al., 1983). Ten eerste 'coercive', dit mechanisme komt voort uit politieke invloed en het probleem van legitimiteit. Ten tweede 'mimetic', dit mechanisme komt voort uit standaard reacties op onzekerheid. En ten derde 'normative', dit mechanisme komt voort uit professionalisering.

Onderstaande uitspraken (die mogelijk tijdens de interviews kunnen worden gedaan) kunnen erop duiden dat er in de context van deze casestudy sprake is van isomorfisme. Deze lijst is samengesteld om tijdens de interviews al signalen op te kunnen vangen die een aanknopingspunt bieden om uitspraken te koppelen aan het theoretisch kader.

Coercive

- Druk van... (Raad van Bestuur, Directieteam of hoger management).
- Politieke spel om te komen tot operational excellence.
- Klant centraal ingegeven vanuit maatschappelijke beleving van banken.
- Regelgeving die tot de verplichting leidt om processen aan te passen.

Mimetic

- We hebben gezien dat hoe het werkt op afdeling X en hoe dat door de omgeving werd ervaren.
- Afdeling X werd veel efficiënter en onze afdeling moest ook veel efficiënter.
- We hebben gehoord dat financiële instelling X Lean implementeerde.

Normative

- Best practices. – It was dubious whether the organization isomorphized into what managers often referred to as 'best practices'. (Quatronne 2001).
- Een consultant van buiten gaf de tip om Lean toe te passen.
- Afdeling X is Lean gaan toepassen en toen moesten we wel mee doen, want Lean kun je alleen goed doen in de keten.